



Lähiesimies palkitsijana

Jaana Bruce

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lähiesimies palkitsijana

Jaana Bruce
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Toukokuu 2021

Jaana Bruce

Lähiesimies palkitsijana

Vuosi 2021 Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja uudistaa kertapalkitsemista kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida lähiesimiesten kokemuksia kertapalkitsemisesta sekä saada kehittämisehdotuksia kertapalkitsemisen käytäntöihin. Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin liikelaatiossa, Palvelukeskus Helsingissä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja sitä vastaavissa Helsingin kaupungin organisaatioissa kertapalkitsemisen kehittämisessä ja uudistamisessa.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheita olivat palkitsemisen kokonaisuus ja miten se kytkeytyy strategiaan tavoitteisiin, palkitsemisen oikeudenmukaisuus, esimies palkitsemisen soveltajana, suorituksen johtaminen ja tavoitteiden asettaminen. Tietoperusta perustui aiheisiin liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua. Haastattelu toteutettiin sähköisesti heinäkuussa 2020. Haastatteluun osallistui neljä Palvelukeskus Helsingin palveluesimiestä. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa kertapalkitseminen oli lisääntynyt huomattavasti vuosien 2018 - 2020 aikana. Esimiehet olivat tyytyväisiä kertapalkitsemisjärjestelmään ja hyödynsivät sitä aktiivisesti. Hei olivat myös luoneet omia malleja kertapalkitsemisen toteuttamisessa. Esimiesten kokemusten mukaan palkitsemisessa auttavia tekijöitä ovat avoimuus, päätöksenteon helppous sekä päätöksentekotason mataluus. Lisäksi palkitsemisessa auttoivat yhteisöllinen palkitseminen, palkitsemiseen kannustaminen sekä tieto toteutuneista palkitsemisen määristä. Haasteena palkitsemisessa esimiehet kokivat työntekijöiden huomioimisen kiireen keskellä. Lisäksi esimiehet kokivat haasteena normaalin ja palkitsemisen arvoisen työn rajan näkemisen, palkitsemisen oikean tason määrittämisen ja arkisen hyvän työn huomaamisen. Lisäksi esimiesten huolena oli palkitsemisen muodostuminen automaatioksi.

Opinnäytetyön kehittämisehdotuksena on luoda malli, jonka avulla esihenkilöt voivat yhdessä työntekijöiden ja työyhteisön kanssa suunnitella strategiaan teemoihin ja tavoitteisiin pohjautuvat ja arjen työhön kytkeytyvät tavoitteet. Lisäksi palkitsemista tulisi edistää viestinnän ja tiedolla johtamisen keinoilla. Esimiesten osaamista tulee myös jatkossa kehittää palkitsemisen soveltamisen eri käytännöissä. Palkitsemisen hyvinä käytäntöinä tulee lisäksi edistää palkitsemisen avoimuutta ja yhteisöllistä palkitsemista.

Jatkokehittämisen aiheita olivat palkitsemisen perusteiden pohjaaminen vahvemmin strategiaan teemoihin sekä arvolupaukseen. Lisäksi palkitsemista tulisi kytkeä ja aikatauluttaa jatkossa vahvemmin kehityskeskustelujen kokonaisuuteen. Myös työn suorituksen arvioinnin kriteereitä sanoittaa omaa toimintaa tukeviksi. Lisäksi tulisi selvittää, miten esimiehet pystyvät keskittymään henkilöstöjohtamiseen kiireisessä työympäristössä.

Asiasanat: palkitseminen, kertapalkitseminen, lähiesimies, suorituksen johtaminen

Jaana Bruce

Immediate Superior as a Rewarder

Year	2021	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this master's thesis was to develop the practices of one-time rewarding in a target organization. The aim of the thesis was to evaluate the experiences of the immediate superiors and to get development suggestions for one-time rewarding. This thesis was implemented in Service Centre Helsinki. The results of the study can be utilized to develop and renew the one-time rewarding in Service Centre Helsinki.

The theoretical framework of the thesis consisted of a remuneration package and how it relates to strategic goals, fairness of rewarding, how the supervisor rewards, performance management and goal setting. The knowledge gathered of these themes was based on researched information and literature.

The thesis was carried out using a qualitative research method and a focus group interview was used as the data collection method. The interview was conducted electronically in July 2020. Four Service Centre supervisors participated in the interview. The material of the thesis was analyzed using data-driven content analysis.

Based on the results of the thesis, remuneration in the target organization had increased considerably during 2018-2020. Supervisors were satisfied with the one-time reward system and actively utilized it. Supervisors had also created their own models in the implementation of the one-time reward. According to the experiences of the supervisors, the factors that help in remuneration are transparency, ease of decision-making and low decision-making levels. As a challenge in rewarding, the supervisors felt that they could not pay attention to their employees in a busy work environment. In addition, the supervisors saw the challenge of setting the boundary between normal and rewardable work, determining the right level of reward, and noticing everyday good work. Supervisors were also concerned about the rewards turning into an automation.

In this thesis, the proposal for development is to create a model that allows supervisors, together with employees and the work community, to plan goals based on strategic themes related to everyday work. In addition, rewards should be promoted through communication and information management. The competence of supervisors must also be further developed in the application of remuneration in various practices. In addition, good remuneration practices, such as transparency, should be promoted.

The topic for further development was to base the criteria for remuneration more strongly on strategic themes and value proposition. In addition, rewards should be more closely linked and scheduled to the development discussions. The criteria for evaluating the performance of work are also said to support one's own activities. In addition, it should be clarified how supervisors are able to focus on personnel management in a busy work environment.

Keywords: rewarding, one-time rewarding, immediate superior, performance management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstön palkitseminen.....	7
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	7
2.2	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	11
2.3	Esimies palkitsemisen soveltajana	12
2.4	Suorituksen johtaminen.....	15
2.5	Kehittämistehtävän toimintaympäristö	20
2.6	Lähiesimiehen rooli	22
2.7	Palkitsemisen toteutuminen	23
3	Kehittämisasetelma	24
3.1	Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset.....	24
3.2	Menetelmälliset ratkaisut	25
3.2.1	Laadullinen lähestymistapa	25
3.2.2	Aineiston keruu	25
3.2.3	Aineiston analyysin kuvaus	27
4	Tulokset	29
4.1	Miten kertapalkitsemista on toteutettu Palvelukeskuksessa	29
4.2	Millaisia kokemuksia ja ajatuksia lähiesimiehillä on kertapalkitsemisesta?	30
4.3	Miten kertapalkitsemista tulisi kehittää	32
4	Johtopäätökset ja pohdinta	36
4.2	Johtopäätökset	36
4.3	Kehittämisasetelman arviointi	42
4.4	Jatkokehittämisaiheet	45

1 Johdanto

Vuoden 2019 alussa Helsingin kaupunki uudisti olemassa olevaa kertapalkisemisjärjestelmäänsä. Kertapalkisemisen periaatteita tarkennettiin ja selkeytettiin siten, että kertapalkitseminen jakautui tavoite- ja heti palkitsemiseen. Lisäksi palkitsemisen eri kategorioita täsmennettiin ja palkitsemisesta tiedottamista ohjattiin yhä avoimemmaksi. Tavoitteena oli myös suunnata kertapalkitsemiseen enemmän euroja. Palkitsemisen painopistettä siirrettiin tulospalkkioiden maksamisesta kertapalkitsemiseen siten, että Helsingin kaupunki ohjeisti toimialoja sekä liikelaitoksia budjetoimaan yhden prosentin edellisenä vuonna toteutuneesta palkkasummasta seuraavana vuonna kertapalkkioiden maksamiseen. Samalla kaupunki edellytti organisaatioita seuraamaan, että kertapalkitsemiseen varatut eurot tulevat käytetyksi ja että palkitsemista tapahtuu organisaatiossa tasaisesti. Myös päätöksentekoa ohjattiin siten, että henkilöstöhallinnon delegointipäätöksissä lähiesimiehelle annettiin enemmän vastuuta ja päätösvaltaa kertapalkkioista päättämisessä.

Kertapalkitsemisella on yhä suurempi merkitys Palvelukeskus Helsingin (jatkossa Palvelukeskus) palkitsemisen kokonaisuudessa. Vaikka esimiehet ovat oppineet hyödyntämään järjestelmää on sitä mahdollisuus kehittää vieläkin enemmän tukemaan toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi hyvin toteutetulla kertapalkitsemisella voimme lisätä henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Palkitsemiseen käytetään selkeästi enemmän euroja kuin aikaisempina vuosina. On syytä pohtia, miten esihenkilöt onnistuvat palkitsemisen toteuttamisessa ja mitä hyötyjä siihen käytetyllä euromäärällä voidaan saavuttaa.

Palkitsemiseen käytetyt euromäärät ovat vain yksi osa palkitsemisen vaikutuksista. Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin mukaan (2015) palkitsemisella on merkittävä vaikutus toimintakulttuuriin. Palkitsemisen avulla johto viestii henkilöstölle toimintakulttuurista ja siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Lisäksi on myös strategisesti tärkeää kehittää palkitsemiskäytäntöjä sen sijaan, että toimittaisiin aina samalla tavalla.

Koska kertapalkitsemisen merkitys ja rooli palkitsemisen kokonaisuudessa Helsingin kaupungilla kasvoi ja kasvaa edelleen, on tärkeää arvioida sen toteutumista ja toimivuutta Palvelukeskuksessa. Kertapalkitseminen on erityisesti esimiehen työkalu, jonka oikein käytettynä pitäisi ohjata toimintaa toivottuun suuntaan, tavoitteiden saavuttamiseen ja henkilöstön onnistumiseen ja kehittymiseen. Tästä syystä esimiesten kyky hyödyntää kertapalkitsemista johtamisessaan on olennaisen tärkeää. Olen itse usein todennut, että palkitseminen on taitolaji, siihen tarvitaan osaamista, selkeät periaatteet ja toimivat työvälineet.

Helsingin kaupungin esimiehillä on siis mahdollisuus palkita henkilöstöä hyvistä työsuorituksista. Työväline on olemassa mutta osaavatko esimiehet hyödyntää sitä riittävästi?

Palvelukeskus on kehittänyt esimiesten palkitsemisosaamista viimeisinä vuosina lukuisten valmennusten avulla. Lisäksi palkitseminen nostettiin vahvasti esille esimiehille järjestetyissä erilaisissa infoissa ja foorumeissa. Omassa roolissani henkilöstöpäällikkönä pidin palkitsemista esillä kaikissa mahdollisissa tilaisuuksissa kuten esimiesinfoissa. Palkitsemisen toteutumista seurattiin myös johtoryhmässä sekä virallisessa edustuksellisessa yhteistoimintafoorumissa, henkilöstötoimikunnassa. HR -toiminto tuotti säännöllisesti raportointia kertapalkitsemisen tilanteesta. Myös työntekijäjärjestöt seurasivat tarkasti, että kaupungin sisäisesti sopima yhden prosentin raami toteutuu.

Olen usein törmännyt työssäni siihen, että esimiehet kaipaavat mahdollisimman konkreettisia ohjeita, milloin ja miten palkitaan. Oma näkökulmani on, ettei täysin valmiita vastuksia ja malleja pystytä rakentamaan, vaan palkitsemisosaaminen kehittyy hyvien käytäntöjen, tekemisen ja kokemuksen sekä valmentautumisen ja sparrauksen kautta.

2 Henkilöstön palkitseminen

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Hakosen ja Nylanderin (2015, 107) mukaan palkitsemisstrategiassa määritellään, mitä palkitsemisen kokonaisuudella tavoitellaan, millaisesta toiminnasta kyseisessä organisaatiossa halutaan palkita ja millaisia rakenteellisia palkitsemiseen liittyviä valintoja on tehty. Kesti (2010, 133) puolestaan toteaa, ettei palkitsemisjärjestelmä saa olla ristiriidassa yrityksen toiminta-ajatuksen ja strategian kanssa.

Palkitsemista käytetään, koska halutaan ohjata henkilöstön toimintaa organisaation haluaan suuntaan. Palvelukeskuksen Helmi-intranetin palkitsemisen sivulla kerrotaan, että tulospalkkiojärjestelmä ohjaa henkilöstöä tulokselliseen toimintaan. (Palvelukeskuksen Helmi 2020.)

Helsingin kaupungin Helmi sivustolla kuvataan kertapalkitsemisen tavoitteita seuraavasti: ”Palkitsemisen tulee tukea toimialan/liikelaitoksen strategisten tavoitteiden toteutumista, jolloin onnistunut avoin ja läpinäkyvä palkitseminen myös ohjaa työntekijöiden toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen suuntaan. Käytettyjen palkkioperusteiden tulee olla julkisia ja kaikkien tiedossa. Palkitsemisperusteiden kertomisella työnantaja viestii, minkälaista toimintaa arvostetaan.” (Helsingin kaupungin Helmi 2020.)

Myös Handolinin (2013, 33) mukaan Strateginen palkitseminen kirkastaa organisaation asettamia tavoitteita ja se on eteenpäin katsovaa. Lisäksi Handolin toteaa, että palkitsemista voidaan käyttää myös henkilöstön sitouttamiseen ja sillä on merkitystä henkilöstön innostuksen syntymiseen. Hakonen & Nylander (2015, 106) esittävät, että strategisella palkitsemisella on merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen, minkä lisäksi palkitsemisella voidaan erottaa kilpailijoista. Myös Viitala (2007, 143) toteaa, että palkitsemisen avulla yrityksen on mahdollista edistää työntekijöiden saatavuutta ja pysyvyyttä sekä kilpailukykyään työmarkkinoilla ja markkinoilla.

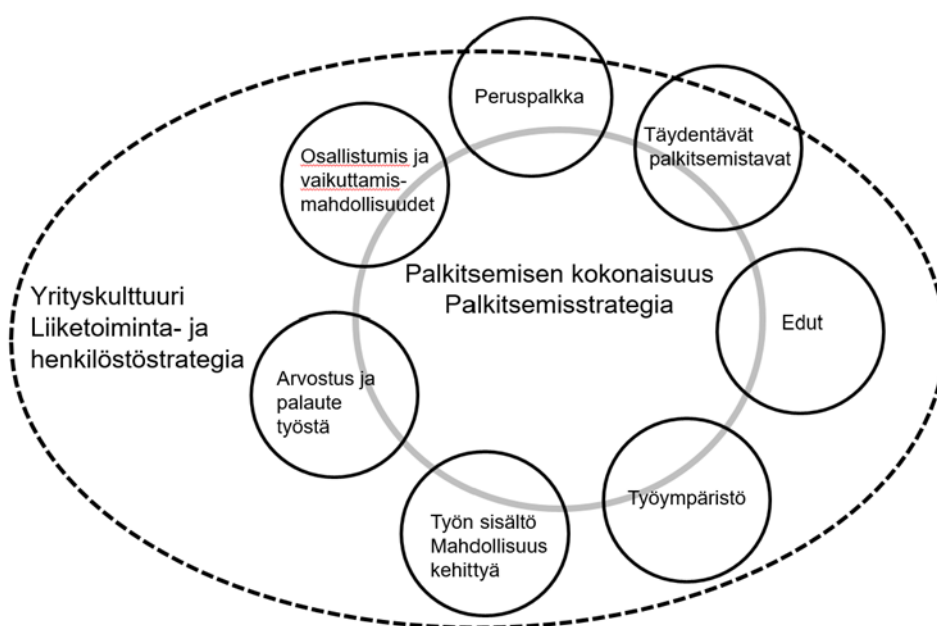
Palkitseminen on ensisijaisesti yrityksen johdon väline ohjata toimintaa valitsemaansa strategiseen suuntaan. Palkitsemisen tulisikin tukea yrityksen visiota sekä strategisia tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmä koostuu erilaisista palkitsemisen elementeistä ja prosesseista. Palkitsemisen prosessit ovat käytännön toimenpiteistä, jotka tukevat palkitsemista, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmästä tiedottaminen, suorituksen johtaminen, kehityskeskustelut sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja sen kehittäminen. Palkitsemisen tavat taas tarkoittavat sitä, millä perusteella, millä aikavälillä ja minkä suuruisia palkkioita maksetaan. (Viitala 2007, 142.)

Myös Handolin (2013, 34) painottaa, että toimivassa palkitsemisjärjestelmässä olennaista on organisaatioin tuki ja sen vaikutus toimintaan sekä asetettuihin tavoitteisiin. ”Lisäksi tulee huomioida järjestelmän tarkoitus ja merkitys henkilöstölle sekä esimiehet, jotka käyttävät järjestelmää.” Huomioitavia asioita ovat myös järjestelmän rakenne sekä sen kehittäminen.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 236) mukaan organisaatiot määrittelevät palkitsemistapansa muodostamalla kokonaisuuden palkitsemisen eri elementeistä. Viitala (2007, 142) tuo esille, että palkitsemisen toimivuutta on syytä arvioida ja muuttaa järjestelmää tarpeen mukaan. Hakonen ja Nylander (2015, 236) puolestaan toteavat, että palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessa tulisi seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja kuunnella myös henkilöstön toiveita. Hakonen esittää, että jokaisella palkitsemistavalla on oltava rakenne ja säännöt. ”Rakenteen pitäisi olla mahdollisimman selkeä, jotta se olisi mahdollisimman yksinkertainen, nopea ja helppo rakentaa. Palkitsemisen rakenteen tulisi tukea yrityksen tavoitteita. Järjestelmän tulee tukea sitä, että palkitaan sellaisesta toiminnasta mitä yritys tavoittelee.”

Hakonen ja Nylander (2015, 23) ovat kuvanneet palkitsemisen kokonaisuutta siten, että palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisstrategia sisältyvät yrityksen liiketoiminta ja henkilöstöstrategiaan.

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää aineellisia palkitsemisen muotoja, kuten peruspalkka, täydentävät palkitsemistavat ja edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute työstä, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä ja työympäristö.

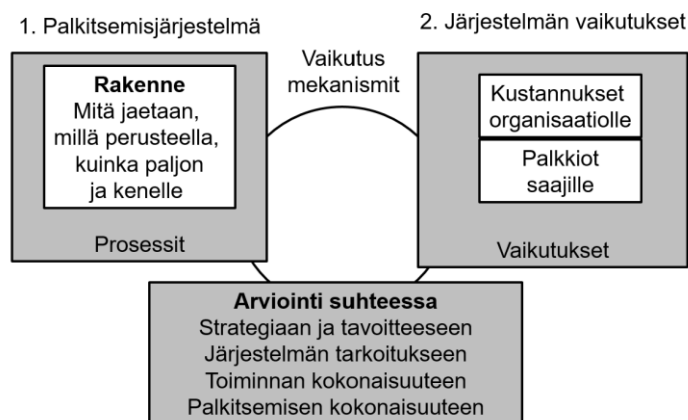


Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen&Nylander 2015, 23)

Hakonen ja Nylander (2015, 237) painottavat, että palkitsemisen kokonaisuudessa ei riitä pelkästään se, että on luotu hyvä rakenne. Olennaista on, miten järjestelmää sovelletaan käytännössä. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että järjestelmää käytetään ja sitä kehitetään sekä ylläpidetään. Johdon tulee myös huolehtia siitä, että esimiehet käyttävät järjestelmää ja että organisaatiossa palkitaan yhdenmukaisesti. Palkitsemisessä ei pelkästään riitä, että on olemassa hyvin suunniteltu. Olennaista on se, miten palkitsemista käytännössä sovelletaan: miten palkitsemiseen liittyviä päätöksiä tehdään, miten johto mahdollistaa järjestelmien käyttämisen, miten järjestelmää kehitetään ja ylläpidetään ja miten esimiehet sitä lopulta käyttävät. Lisäksi palkitsemisjärjestelmää tulee kehittää ja uudistaa aktiivisesti. Johdon tai palkitsemisesta vastaavan kehittämiss ryhmän tehtävänä on varmistaa, että palkitsemisjärjestelmää käytetään organisaatiossa yhdenmukaisesti. (Hakonen ja Nylander 2015, 237.)

Hakonen. (2005, 296) tuovat esiin, että palkitsemisjärjestelmää tulisi arvioida säännöllisesti esim. muutaman vuoden välein. Arvioinnin myötä saadaan tietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Arviointia voidaan tehdä osallistamalla ja saada siten eri tahot mukaan palkitsemisjärjestelmien ja toiminnan kehittämiseen, sekä tehdä palkitseminen näkyväksi ja johdet-

tavaksi. Hakosen ja Nylanderin (2015, 237) mukaan kehittämistyötä edistää esimiesten osallistaminen suunnitteluun. Lisäksi johdon kehittäessä palkitsemisjärjestelmää, on tärkeää hahmottaa kehittämisen vaikutuksia esimiestyöhön.



Kuivio 2: Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkiala 2005, 297.)

Hakosen ym. (2005, 297) mukaan arvioinnissa luetellaan käytössä olevat palkitsemistavat ja taulukoidaan eri osa-alueiden kustannukset sekä organisaatiolle, että henkilöä kohden. Järjestelmän vaikuttavuutta arvioidaan suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin, järjestelmän tarkoitukseen, toiminnan ja palkitsemisen kokonaisuuteen.

Mandatum Life teetti vuonna 2020 tutkimuksen, jonka tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten yritysten käytössä olevia palkitsemisen järjestelmiä sekä työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä näiden järjestelmien motivoivuudesta ja tehokkuudesta.

Tutkimuksen löydösten mukaan valtaosa vastaajista kokee käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät myönteisesti ja palkitseminen herättää vastaajissa positiivisia tunteita. Rahallinen palkitseminen koettiin tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Lisäksi tutkimuksen mukaan työnantajat yliarvioivat oman onnistumisensa palkitsemisessa ja siitä viestimisessä.

Mandatumin tutkimuksessa positiivisia tunteita herättäneitä palkitsemisjärjestelmiä kuvattiin reiluihin ja läpinäkyviksi sekä työntekijöiden työtä arvostaviksi. Palkitsemisen koettiin motivoivan hyvin työsuorituksiin. Yrityksille tämä on hyvä viesti, koska palkitsemisessa onnistuminen on usein koettu vaikeaksi. Rahallinen palkitseminen ja työn mielekkyys ovat työntekijöiden näkökulmasta tärkeimpiä hyviin suorituksiin motivoivia tekijöitä. Palkitseminen onnistuu panostamalla esimiesten palkitsemisosaamisen kehittämiseen, viestintään ja työntekijöiden mahdollisuuteen vaikuttaa palkitsemiseen. (Mandatum 2020.)

Palkitsemisella nähdään olevan monenlaisia vaikutuksia. Palkitsemisen ajatellaan vaikuttavan henkilöstön saatavuuteen, pysyvyyteen, motivaatioon, työnsuoritukseen sekä tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka omalta osaltaan vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. Palkitsemisen katsotaan myös sitouttavan henkilöstöä työpaikkaan. (Hakonen ja Nylander 2015, 240.)

2.2 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukainen palkitseminen parantaa työhyvinvointia ja motivoi meitä yhä parempiin työsuorituksiin. Hakosen ja Nylanderin (2015, 235) mukaan palkitsemisjärjestelmä itsessään ei tuota haluttuja vaikutuksia työpaikalla. Se pitää tuntoa ja sen avulla voidaan edistää motivaatiota, tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Johdon ja esimiesten tapa käyttää järjestelmää on järjestelmän rakenteita ratkaisevammassa asemassa.

Palkitsemisen avulla työnantaja kertoo henkilöstölle minkälaista työtä se arvostaa. Onnistunut palkitseminen lisää luottamusta ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. On tärkeää, että henkilöstö kokee, että palkitseminen perustuu samoihin yhdessä sovittuihin periaatteisiin. Viitala (2007, 143) toteaaakin, että palkkapolitiikalla ja palkanmaksun pelisäännöillä on varmistettava myös se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä säädöksiä noudattaen myös palkkakysymyksissä. Tämä edellyttää esimiehiltä avoimuutta mutta myös työyhteisöiltä halua antaa tunnustusta työkavereille hyvästä työstä. Lisäksi Viitala jatkaa: ”Palkkausta pitäisi uskaltaa käyttää aitoina palkitsemiskeinoina. Hyviä työntekijöitä ja suorituksia pitäisi voida palkita ja toisaalta heikoista työnsuorituksista jättää ylimääräiset korotukset antamatta.” (Viitala 2007, 143-144.)

Martela ja Jarenko (2014, 5) tiivistävät eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa, että huonosti suunnitellut palkitsemisjärjestelmät voivat pahimmillaan johtaa epätoivottuihin lopputuloksiin. ”Palkittujen motivaatio ei lisääntynyt, mutta järjestelmän koettu epäoikeudenmukaisuus vähentää muiden motivaatiota. Liika keskittyminen ulkoisiin palkkioihin voi myös tuhota yksilön sisäisen motivaation. Hyvin suunnitellun palkkiojärjestelmän tulee olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukea työntekijöiden omaehtoisuutta.”

Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen ja Salimäki (2009, 16-17 ja 61-62) ovat tutkineet palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kahdessa yliopistossa. Tulosten mukaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan palkkausjärjestelmän soveltamisessa on olennaista palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa silloin kun päätöksiä palkitsemisesta tehdään. Organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuuden keskeisiä piirteitä ovat mm. oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, johdonmukaisuus säännöissä, puolueeton päätöksenteko, päätösten perustuminen mahdollisimman oikeaan tietoon, se että päätökset ovat korjattavissa ja että

päätöksenteon säännöt ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan myös, että oikeudenmukaisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa osallistavalla kehittämisellä ja hyödyllisiksi koettujen kehittämiskeskustelujen avulla. Tutkijat painottavatkin, että yksilöiden ja yhteisön tason kannalta keskeistä on, että esimiesten osaamisen kehittämisessä painotetaan kehitys- ja arviointikeskustelujen rakentavaa käymistä. Lisäksi tärkeätä on myös päätöksenteon ja menettelytapojen kehittäminen.

2.3 Esimies palkitsemisen soveltajana

Lähiesimiehen rooli on keskeinen palkitsemisessa. Jo se, että esimies toimii hyvin, koetaan palkitsevana (Hakonen & Nylander 2015, 199). Lähiesimies toimii arjessa ja tekee havaintoja työn tekemisestä ja siinä onnistumisesta. Lähiesimies antaa palautetta työn tekemisestä omien havaintojensa perusteella mutta saa sitä myös muualta, esim. asiakkaalta ja työyhteisöltä.

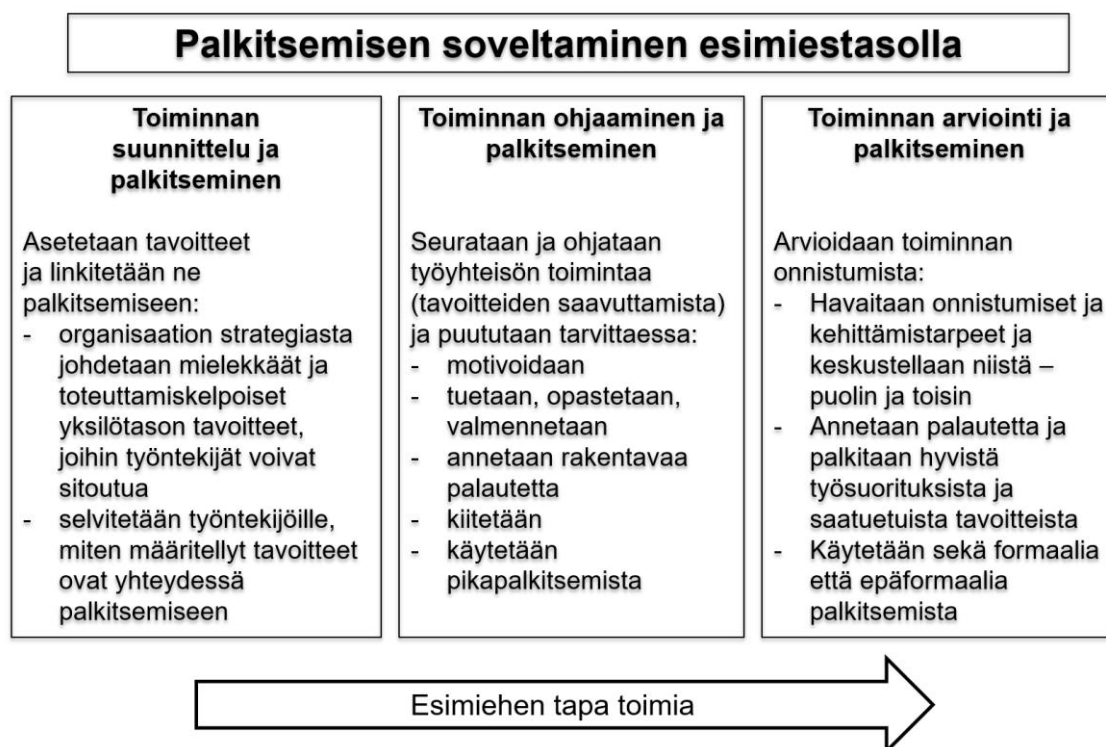
Hakonen (2004, 291) puolestaan toteaa, että työsuhteet ja -sopimukset ovat moninaistuneet. Esimiehet kiinnittävät huomiota siihen, mitä saadaan aikaan sen sijaan, että mietittäisiin, miten tulokseen on päästy.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 199 ja 201) mukaan merkittävä osa palkitsemisjärjestelmän soveltamisesta on yleensä esimiehen vastuulla. Tästä syystä esimiehen tapa toimia on tärkeä. Esimies vastaa työyhteisön ilmapiiristä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista. Päivittäisessä työssään esimies organisoii, motivoi, kannustaa, ohjaa, seuraa ja arvioi työntekijöidensä työsuoritusta. Lisäksi myös arkiset kohtaamiset ovat tärkeitä.

Esimiestyö ja palkitseminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Esimies asettaa tavoitteita, yleensä kehityskeskusteluissa, sekä havainnoi arjessa, miten työntekijät onnistuvat omassa työssään. Sekä aineeton että aineellinen palkitseminen kytkeytyvät vahvasti joko virallisesti tai epävirallisesti hyviin työsuorituksiin. Esimiehen tärkein tehtävä onkin auttaa, tukea ja ohjata henkilöstöä työssään ja näin mahdollistaa hyvät työsuoritukset. Esimies soveltaa omassa työssään ja päivittäisjohtamisessaan palkitsemisjärjestelmää muodollisten käytäntöjen avulla, kuten arvioimalla työsuoritusta. Esimies ohjaa työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden toimintaa kohti sovittuja tavoitteita ja palkitsee niiden saavuttamisesta. Onkin olennaista, että esimiehellä on kyky soveltaa palkitsemisjärjestelmää arjen työssä toimiessaan. (Hakonen & Nylander 2015, 199.)

Esimies asettaa organisaation strategisista tavoitteista johdettuja tavoitteita ja kytkee niitä palkitsemiseen. Tavoitteita voidaan asettaa sekä yksilö- että ryhmätasolla. Esimiehen tehtävänä on myös seurata ja ohjata toimintaa, sitä miten tavoitteita saavutetaan ja puuttua tarvittaessa, mikäli toiminta ei mene haluttuun suuntaan. Esimies käyttää erilaisia menetelmiä

toiminnan ohjaamisessa. Hän motivoi, tukee ja opastaa sekä antaa palautetta. Myös kiittäminen on yksi palautteen antamisen muoto. Toiminnan ohjaamisen apuna käytetään myös palkitsemista. Lisäksi esimiehen tehtävänä on arvioida toiminnan onnistumista myös pidemmällä ajanjaksolla, missä asioissa on onnistuttu tai epäonnistuttu. Mitkä asiat ovat auttaneet tai vaikuttaneet tavoitteisiin pääsemisessä. Tilanteen mukaan esimies antaa palautetta ja palkitsee joko kiittämällä tai muulla organisaation mahdollistamalla palkitsemistavalla. (Hakonen ym. 2015, 201.)



Kuvio 3: Palkitseminen esimiestyössä. (Hakonen&Nylander 2015, 201.)

Transaktionaaliset sekä transformationaaliset johtamistyyliä täyttävät molemmat omalta osaltaan johdettaviensa tarpeita ja ovat parhaimmillaan toisiaan täydentäviä. Transformationaalinen johtaja artikuloi, innostaa, lisää tietoisuutta sekä toimii roolimallina. Transformationaaliset johtajat ovat älykkäitä ja inspiroivia. Transformationaalista johtamista hyödynnetään usein muutosten johtamisessa. Transaktionaaliset johtajat monitoroivat työn suorituksia, seuraavat poikkeuksia sekä palkitsevat ehdollisesti. Transaktionaalista johtamistyyliä voidaan soveltaa esim. ylhäältä ohjattuun suorittavaan työhön. (Bass & Bass 2008, 145.)

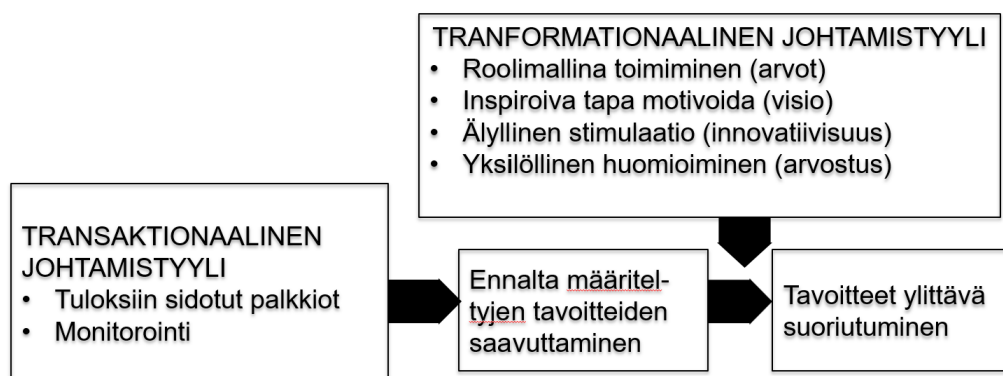
Hakosen ja Nylanderin (2015, 202) mukaan transaktionaalisessa johtamisessa esimies tarjoaa palkkioita vastineeksi hyvästä työstä. Esimies motivoi työntekijöitä selkeyttämällä odotuksia ja

niitä vastaavia palkkioita. Jos toiminta on menossa väärään suuntaan, esimies puuttuu tilanteeseen ja pyrkii muuttamaan toimintaa ja toimintatapoja, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Palkkioihin nojaava, ulkoista motivaatiota vahvistava transaktionaalinen johtamistapa tähtää pelkästään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Transformationaalinen eli ”visionäärinen” johtaja johtaa esimerkillään. Hän kannustaa työntekijöitä luovuuteen, huomioi työntekijät yksilöinä sekä osallistaa heitä.

Transformationaalinen johtamistapa on tarpeellinen työyhteisöissä, jossa asiat muuttuvat sekä joissa on tarpeen uudistua ja innovoida. Transformationaalisella johtamistavalla mahdollistetaan sekä kannustetaan henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet ja jopa ylittävän ne. Lisäksi johtamistavan on todettu vahvistavan henkilöstön sitoutumista ja sisäistä motivaatiota. (Hakonen ja Nylander 2015, 202.)

Transaktionaalista ”ota ja anna” -tyyliä tarvitaan silloin, kun olennaista on saavuttaa ennalta määritellyt tavoitteet. Silloin kun halutaan vahvistaa henkilöstön sisäistä motivaatioita, uudistaa organisaatiota sekä ylittää tavoitteet, tarvitaan lisäksi visionääristä transformaationaalista johtamistyyliä.” (Hakonen ja Nylander 2015, 209.)



Kuvio 4: Transformationaalisen johtamisen keskeiset teesit (Hakonen&Nylander 2015, 202.)

Gromov ja Brandt (2011, 80) käsittelevät transformationaalista johtajuutta organisaatiomuutosta koskevassa tapaustutkimuksessaan. Heidän mukaansa transformationaalista johtajuutta on kuvattu nimenomaisesti syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtamiseksi. Tähän kuuluu esimerkiksi ennakoiminen, luovuus, avoimuus uusille ideoille, tulevaisuuden visioiminen ja alaisen kehittymisen tukeminen. Gromovin ja Brandtin mukaan transformationaalinen johtaja pyrkii saamaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota alaisissaan transformationaalisen johtamiskäyttäytymisen avulla: haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamalla sekä palkitsemalla.

2.4 Suorituksen johtaminen

Johtamisessa on yhä enemmän kiinnitetty huomiota sekä yrityksen, että yksilön tasolla suoriutumiseen. Yrityksen menestymisen ehtona on, että siellä toimitaan tehokkaasti. Mitä suurempaan tehokkuuteen yritys pääsee, sitä paremmin se pystyy kilpailemaan markkinoilla. Tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta keskeistä yrityksessä on siellä työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti ja kyky organisoida ja kehittää toimintaa. (Viitala 2007, 132.)

Toisin kuin aikaisemmin, nykyisin mitataan työssä vietetyn ajan sijasta sitä, miten henkilöstö on päässyt asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen korostuvat suorituskyvyn johtamisessa. Suorituskyvyn johtamisessa keskeisessä asemassa ovat selkeästi mitattavien tavoitteiden ja kriteereiden asettaminen sekä palkitseminen tavoitteisiin pääsemisestä. (Viitala 2007, 132.)

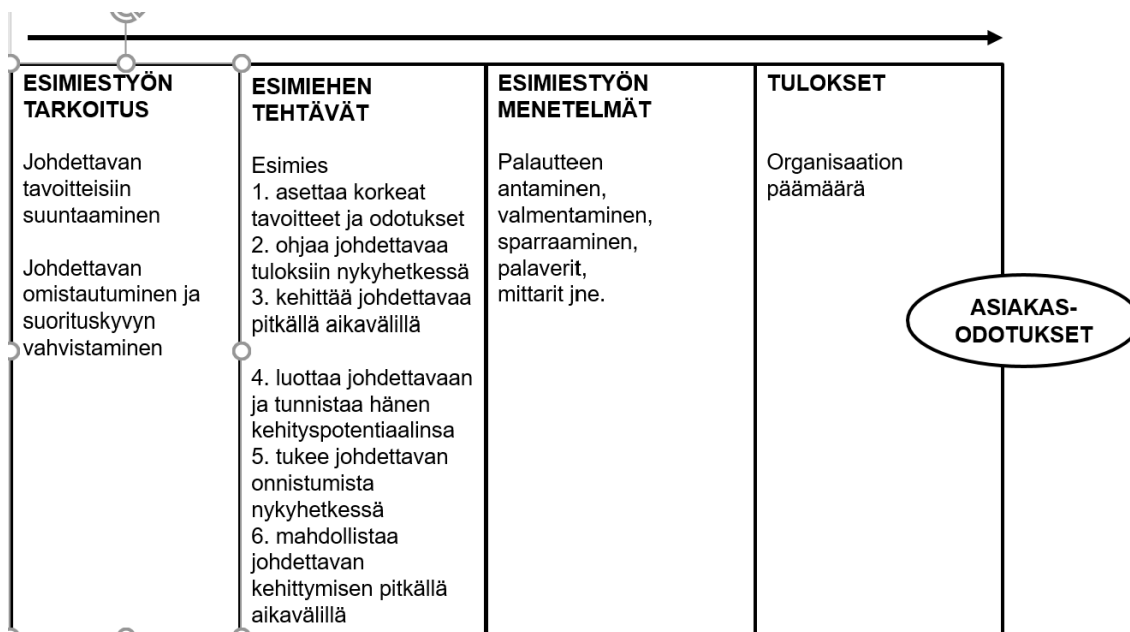
Suorituskyvylle ole mitään yleispätevää yksityiskohtaista suorituskykytekijöiden luetteloa vaan se määritellään yrityksen liikeidean, toimintaympäristön ja tilanteen mukaisesti. Lisäksi suorituskyky merkitsee eri asioita yrityksen eri tasoilla. (Viitala 2007, 133.)

Esimies on keskiössä suorituksen johtamisessa. Esimiehen tärkein tehtävä on johtaa ja parantaa organisaation ja yksilöiden suorituksia ja luoda puitteet hyvälle työsuorituksille. Sistonen mukaan tyypillisimpiä kompastuskiviä suorituksen parantamisessa ovat: strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen, puutteellinen osaaminen ja ymmärrys yksilöiden motivaatiosta ja motivoinnista sekä oppimisesta, tavoitteiden ja mittarien liiallinen määrä, väärin asioiden tavoittelemisen, johtamisen kausiluonteisuus, johtamistyylien yksipuolisuus sekä kokonaisuuksien unohtaminen. (Sistonen 2008, 28.)

Elo ym. (2009, 62) painottavat että suoriutumisen arviointien tulee olla puolueettomia ja perustua virheettömyyteen. ”Palkkausjärjestelmän tulisi olla sellainen, että hyvälle työntekijöille ja yksiköille tulisi voida maksaa enemmän. Tuloksellisuuden mittauksessa tarvitaan sekä subjektiivisia (yksilön itse tekemiä) että objektiivisia (ulkoisiin kriteereihin perustuvia) mittareita. Palkkausjärjestelmää kehitettäessä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että oman toiminnan tuloksellisuuden ja palkkauksen välille muodostuu havaittava yhteys. Oleellista olisi, että suoriutuminen ja sen arviointi olisi selkeästi linkitetty organisaation strategiaan ja tavoitteisiin ja sitä kautta palkkaukseen.”

Järvisen, Rantalaisen ja Ruotsalaisen (2016, 188) mukaan esimiestyön tarkoitus on suunnata johdettavansa tavoitteisiin ja vahvistaa johdettavan suorituskykyä tulokseen pääsemiseksi. Esimiehen tehtävänä on asettaa korkeat tavoitteet ja odotukset, ohjata johdettava tuloksiin sekä kehittää johdettavaa pitkällä aikavälillä. Esimiehen tehtävänä on myös luottaa johdettavaan ja tunnistaa hänen kehityspotentialinsa. Esimies tukee johdettavan onnistumista ja

mahdollistaa johdettavan kehittymisen. Esimiestyön menetelminä on palautteen antaminen, valmentava johtaminen, sparraaminen, palaverit sekä mittaaminen.



Kuvio 5: Suorituksen johtaminen. (Järvinen ym. 2016, 188.)

Palkitsemisen lisäksi myös palautteen antaminen on tärkeää. Hakosen ym. (2015, 39) mukaan palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyypillisesti työntekijöiden toivelistan kärjessä kysyttäessä, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. ”Myönteinen ja rakentava palaute on esimiehen keskeinen keino motivoida ja suunnata työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on paitsi tehokas, myös ilmainen keino. Ihmisten arvostus ja toiveet on hyvä ottaa huomioon, kun pohditaan palkitsemistapoja.”

Kuten Järvinen ym. (2016, 188) aikaisemmin toteaa, esimiestyön tarkoitus on suunnata johdettavansa tavoitteisiin ja vahvistaa johdettavan suorituskyyä tulokseen pääsemiseksi.

Esimiehen tehtävänä organisoida työyhteisön tehtävät siten, että työntekijöiden motivaatio, osaaminen ja suoritettavat tehtävät kohtaavat mahdollisimman hyvin. Keskeistä palkitsemisessä on silloin organisaation strategiasta johdettujen mielekkäiden ja toteuttamiskelpoisten tavoitteiden asettaminen työyhteisö- ja työntekijätasolle. (Hakonen & Nylander 2015, 203.)

Kesti (2010, 133) tuo esille, että esimiehellä on paras kokonaisnäkemys työntekijöiden kyvyistä, käytännön toimintatavoista, työvälineistä ja asiakastarpeista. Heidän avullaan strategia kiinnittyy organisaatioon. Lisäksi on olennaista, että vuorovaikutteiseen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden hiomiseen pitää varata riittävästi aikaa.

Tavoitteet tulee pystyä asettamaan tehtävän ja jopa henkilön mukaan yksilöllisesti. Sistosen (2008, 116) mukaan tehtävät ovat erilaiset, joten myös tehtävälle asetettavien tavoitteiden tulee olla erilaisia ja jatkaa etteivät johdon tavoitteet voi olla liian operatiivisia eikä suorittavan tason liian strategisia.

Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen vaihtelevat, sen mukaan minkälaisessa ympäristössä ne on asetettu. Yksinkertaisessa esim. useimmiten suorittavaa työtä tekevässä ympäristössä voidaan tuoda tehokkuutta keskittymällä pelkästään tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen, kun taas monimukaisemmassa ympäristössä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erilaisten ratkaisumallien keksimistä. Valmentava esimies mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen syntymistä. Tämän voidaan katsoa edelleen johtavan sitoutumiseen, edelleen monimutkaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja lopulta yksikön tuloksellisuuteen. (Uotila 2011, 159.)

Suoriutumista tulisi johtaa tavoitteellisesti (Uotila 2011, 152). Tavoitteiden asettamisessa viitataan usein käytettyyn SMART -periaatteeseen, joka Hakosen ja Nylanderin (2015, 204) mukaan toimii hyvänä muistisääntönä. Malli perustuu Management Reviewissa 1981 julkaistuun George T. Doranin tutkimukseen nimeltään There's a S. M. A. R. T. way to write management's goals and objectives.

- Specific: tarkoin määriteltyjä
- Measurable: mitattavissa
- Achievable: saavutettavissa
- Relevant: keskeisiä
- Time-bound: niille on määritelty tarkka aika raja

Doran painottaa artikkelissaan, että erityisesti silloin kun kyseessä on henkilöstö tai keski-johto, on syytä välttää määrällisten tavoitteiden asettamista. Määrällisten tavoitteiden asettaminen saattaa estää tai vähentää esim. laadullisen tavoitteen saavuttamista.

Hakonen ja Nylander (2015, 205) painottavat myös, että palkitseminen organisaatiossa toimii, kun työntekijät tuntevat organisaatiossa käytössä olevat palkitsemistavat ja ymmärtävät, miten omalla suoriutumisella voivat vaikuttaa palkitsemiseensa. Olennaista on esimiehen kyky ja tapa soveltaa järjestelmää suhteessa johdon asettamiin organisaation tavoitteisiin.

Jos esimies haluaa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja työn tuloksiin, se edellyttää esimieheltä vaikutusvaltaa ja johtajuutta. Aguinis & Pierce (2008, 141) tuovat esille, että mitä merkittävämpi on suorituskyvyn hallintajärjestelmä sitä paremmin työntekijä voi luottaa

ja uskoa siihen, että esimies osaa ja pystyy vaikuttamaan esim. aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin, kuten rahallisiin palkkioihin tai tunnustuksiin.

Suorituskyvyn hallintajärjestelmä on jatkuva prosessi (Aguinis & Pierce, 2008, 141) ja se koostuu seuraavista toisiaan seuraavista vaiheista: suorituskyvyn edellytykset, suorituskyvyn suunnittelu, suorituksen toteutus, suorituskyvyn arviointi, suorituskyvyn tarkastelu sekä suorituskyvyn uusiminen ja uudelleen sopiminen.

- Suorituskyvyn edellytykset: Työntekijä tuntee työnsä. Hänellä on tieto organisaation perustehtävästä ja strategisista tavoitteista.
- Suorituskyvyn suunnittelu: Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, sopimus ja kehittämissuunnitelma siitä, miten tavoiteltuun suorituskykyyn päästään.
- Suorituksen toteutus: Työntekijä pyrkii työssään sovittuihin tuloksiin sovitun kehityssuunnitelman mukaisesti.
- Suorituskyvyn arviointi: Esimiehen ja työntekijän välinen arviointi siitä, onko sovitut tulokset ja kehittämissuunnitelmassa asetetut tavoitteet saavutettu. Yhteinen etukäteen sovittu menettely on tärkeä, koska se tarjoaa muodollisen ja säännöllisen foorumin, jossa työntekijä saa palautetta omasta työstään ja suoriutumisestaan.
- Suorituskyvyn uusiminen ja uudelleen sopiminen: Pohjimmiltaan tämä on identtinen suorituskyvyn suunnittelun kanssa. Tärkein ero on siinä, että uusimis- ja uudelleen-sopimusvaiheessa hyödynnetään muista vaiheista saatuja näkemyksiä ja tietoja. Jotkin tavoitteet on voitu asettaa epärealistisesti liian korkeiksi esim. odottamattoman huonon taloudellisen tilanteen vuoksi.

Tuloksellisuustavoitteiden kasvaessa suoriutumisen johtamisen merkitys on kasvamassa (Uotila, 2011, 158). Uudessa suoriutumisen johtamisen mallissa korostuu johtajuuden merkitys ja erityisesti valmentavan johtamisen keinot. Malli perustuu jatkuvaan palautteeseen sekä valmentavaan läsnäoloon. Yksinkertaisessa ympäristössä riittää, että tavoitteet saavutetaan, kun taas monimutkaisemmassa ympäristössä edellytetään kykyä löytää erilaisia ratkaisumalleja. Valmentavan johtamisen avulla voidaan kasvattaa henkilöstön henkilökohtaisten voimavarojen syntymistä, minkä voidaan katsoa johtavan sitoutumiseen sekä monimutkaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Suorituksen johtamisen ja suorituksen arvioinnin välillä on selkeitä eroja. Suorituksen arviointi ei yleensä sisällä strategista näkökulmaa. Lisäksi suorituksen arviointi keskittyy työntekijän vahvuuksiin ja heikkouksiin. Arviointi on usein kerran vuodessa tapahtuva ohjattu toimenpide, jossa painotetaan mitattavia tuloksia. Suorituskyvyn johtaminen taas puolestaan sisältää

jatkuvan ja laajan palautteen, jota työntekijä voi käyttää kehittääkseen itseään ja suoritustaan tulevaisuudessa. Suorituskyvyn johtaminen on lisäksi ympärivuotinen toimintatapa, jossa painotetaan strategisia näkökohtia. Onnistuessaan suorituskyvyn johtaminen on työkalu, joka parantaa koko organisaation suorituskykyä. (Aguinis & Pierce, 2008, 142.)

Johtamistyyllillä ja organisaation tavoitteiden saavuttamisella on selkeä yhteys. Lisäksi tavoitteiden saavuttamisessa on myös työntekijöillä tärkeä rooli. Merkittävää roolia näyttelevät erityisesti työntekijöiden käsitykset johtajan tyylistä ja heidän tunteistaan sekä kyvystä saavuttaa organisaation tavoitteet. Työntekijän kannalta on merkityksellistä, kuinka paljon ja minkä tasoista tukea hän saa johtajaltaan. Esimiehen tavalla toimia, ymmärtää tunteita ja antaa henkilökohtaista huomiota, on merkitystä henkilöstön suhtautumiseen työhönsä sekä siihen, kuinka innostuneita he ovat. Erityisesti muutosjohtajat käyttävät tunteita innostaessaan henkilöstöä sitoutumaan ja suhtautumaan positiivisesti muutokseen. Esimiehet, jotka tukevat alaisiaan, herättävät optimismia, jota ilman työntekijät voivat menettää innostuksensa työhönsä. (McColl-Kennedy & Anderson, 2008 s. 546-548.)

Suorituksen johtamiseen liitetään usein myös valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen keinojen avulla suuntaa toimintaa toivomaansa suuntaan. Uotila (2011, 152) Listaa valmentavan johtamisen keinot seuraavasti:

- Esimies keskittyy toimintaan henkilön sijaan
- Esimies antaa palautetta muutamasta tärkeimmästä asiasta
- Esimies keskittyy haluttuun toimintaan sekä tapoihin sen toteuttamiseen kielteisten puolien sijaan
- Esimies on riittävän herkkä tavoitteen antamisessa, rehellisyys ei tarkoita loukkavuutta
- Esimies asettaa määritellyt, korkeat tavoitteet, ja varmistua siitä, että yksilö on sitoutunut näiden tavoitteiden saavuttamiseen

Uotilan (2011, 152) mukaan tavoitteiden asettaminen vaikuttaa työntekijöiden valintoihin, panostuksiin ja sinnikkyYTEEN. Lisäksi Uotila tuo esille, että sitoutumista edistää se, että työntekijää kuullaan työn suunnittelussa ja että hänen arvonsa, osaaminen ja tarpeet sopivat tehtävään ja organisaatioon. Lisäksi sitoutumisen kannalta on olennaista, että työntekijän käyttöön tarjotaan riittävä määrä organisaation resursseja.

2.5 Kehittämistehtävän toimintaympäristö

Palvelukeskus on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka työllistää noin 1500 henkilöä. Palvelukeskus tuottaa ruoka- ja siivouspalveluja Helsingin kouluissa ja päiväkodeissa, monipuolisissa palvelukeskuksissa, palvelutaloissa sekä sairaaloissa. Lisäksi Palvelukeskus tuottaa ja kehittää puhelin- ja hyvinvointi- ja logistiikkapalveluja sekä tukee erityisryhmien kotona asumista teknisillä ratkaisuilla ja palveluilla. (Palvelukeskuksen Helmi-intranet.)

Palvelukeskus korostaa strategisissa teemoissaan perustehtävänsä laadukkaiden palvelujen tuottamista asiakkailleen. Lisäksi palvelukeskus painottaa vastuullisuutta ja tuottavuutta. Palvelukeskus on henkilöstövaltainen organisaatio, jonka toimialalla on henkilöstön saatu vuushaasteita. Tämä näkyy myös strategisissa teemoissa tavoitteena olla haluttu työpaikka ja lupaus huolehtia henkilöstöstä. Myös jatkuva parantaminen ja uudistuminen ovat keskeisiä teemoja. Palvelukeskuksen arvolupaus koostuu seuraavista osa-alueista: vastuullisesti, yhdessä, luotettavasti ja luovasti. (Palvelukeskuksen Helmi-intranet.)

Palvelukeskuksen Helmi-intran henkilöstökäsikirjan mukaan Palvelukeskuksen palkitsemisen kokonaisuus pohjautuu Helsingin palkitsemisen malliin. Malli muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Kokonaisuus sisältää kaksi osa-aluetta: palkka ja edut sekä palkitseminen. Palkkaus koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, joka perustuu työn vaativuuden arviointiin. Lisäksi varsinaiseen palkkaan sisältyvät mahdolliset työkokemukseen perustuva lisä, henkilökohtainen lisä sekä työolosuhteisiin liittyvät lisät. Kuntatyönantajan palkkausoppaan (2013, 16) mukaan tehtäväkohtainen palkka on palkan perustava osa, joka määrittellään tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. Tehtäväkohtaisen palkan määrittelyssä on olennaista objektiivisuus, jotta palkat voidaan asettaa oikeudenmukaiseen järjestykseen suhteessa toisiinsa. Kuntatyönantajan mukaan työntekijän kokemus palkkauksen kannustavuuteen perustuu tehtäväkohtaisen palkan määrittelyyn oikeassa suhteessa tehtävän vaativuuteen.

Aineettomia palkitsemistapoja ovat työelämän laatuun liittyvät tekijät kuten palvelussuhdeturva, joustavat työajat, työn merkityksellisyys urapolut ja -kehitys sekä mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua. Lisäksi keskeinen aineettoman palkitsemisen muoto on kiitos ja palaute. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Henkilöstöedut sisältävät esim. lounasedun, tuetut liikuntamahdollisuudet, työsuhdematkalippuedun ja merkkipäivämuistamiset. Keskeinen henkilöstöetu on lakisääteinen työterveyshuolto, joka tukee henkilöstön työkykyä ja työyhteisöjen toimintaa (Helsingin kaupungin Helmi-intranet).

Lisäksi työterveyshuollon tehtävänä on varmistaa, että kaupungilla on hyvinvoiva ja suorituskykyinen henkilöstö sekä terveelliset työolosuhteet (Työterveys Helsinki 2020).

Tulospalkkio on rahallinen ryhmäpalkitsemisen muoto, joka kohdistuu koko henkilöstöön. Tulospalkkio maksetaan kerran vuodessa organisaation tuloksesta ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta ja se kattaa koko organisaation. Kertapalkkio koko henkilöstöä koskeva yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen muoto, joka nimensä mukaisesti palkitsee pitkin vuotta kertaluonteisista erinomaisista työn suorituksesta tai yksittäisistä tavoitteiden saavuttamisista. Palkitsemisen tapa voi olla rahallinen palkkio, tunnustus tai palkallinen vapaa. Kertapalkkio on lähiesimiehen tai linjajohdon palkitsemiskeino. Ideapalkkio on yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen muoto, joka voidaan myöntää pitkin vuotta ideasta, joka sujuvoittaa työntekoa. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Palkitsemisen perusteiden pitää olla julkisia ja kaikkien tiedossa. Palkitsemisen tulee pohjautua organisaation strategiisiin tavoitteisiin. Palkitsemisen perusteita ovat mm. palvelun luotettavuus, hyvä asiakaspalaute, verkostoyhteistyön sujuvuus, yli hallintokuntien menevä yhteistyö, aktiivisuus työyhteisössä ja sen kehittämisessä, innostava ja positiivinen työote, hyvä työtoveruus. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Karkealla tasolla kertapalkitseminen jakautuu nopeaan tilanteeseen reagoivaa heti palkitsemiseen sekä etukäteen asetettujen tavoitteista palkitsemiseen. Heti palkitseminen nimensä mukaisesti on nopeasti reagoivaa ja liittyy ennakomattomiin tilanteisiin. Heti palkitseminen voi koskettaa ryhmää tai yksilöä. Palkitsemisen tulee tapahtua nopeasti palkitsemiseen johtaneen tapahtuman jälkeen. Esimerkkejä nopeasta ja reagoivasta palkitsemisesta ovat erinomainen asiakaspalaute, joustavuus yllättävässä tilanteessa sekä yllättävän tilanteen erinomainen hoitaminen. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Tavoitepalkkioita myönnetään sekä yksittäisille työntekijöille että ryhmille asetettujen tavoitteiden erinomaisesta saavuttamisesta. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Palkkio voi olla joko rahaa tai vaihtoehtoisesti palkallinen vapaa etukäteen määriteltyjen kategorioiden mukaisesti. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Kertapalkkiot jakautuvat viiteen eri luokkaan, joissa on määritelty palkkion kategoria (heti- tai tavoitepalkkio) sekä onko palkitsemisessa kysymys tunnustuksesta, rahallisesta palkkiosta tai palkallisesta vapaasta. Lisäksi rahallinen palkkio ja vapaapäivät on jaettu eri luokkien tasolle vastaamaan palkitsemisen perusteita ja niille asetettua rahallista vastinetta tai vapaapäivien määrää. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Kertapalkitsemisjärjestelmää toteutetaan siten, että kun esimies huomaa tai saa palautetta siitä, että työntekijän tai työyhteisön työnsuoritus, toiminta tai tavoitteisiin pääseminen on palkitsemisen arvoista, ryhtyy hän toimenpiteisiin. Esimies määrittelee palkitsemisen perusteet, palkitsemisen kategorian ja palkitsemisen asettumisen kategorian sisälle oikealle ta-

solle. Esimies valmistelee päätöksensä ja tekee päätöksen sähköisessä järjestelmässä päätöksentekovaltuutensa mukaisesti. Kun päätös palkitsemisesta on tehty, esimies kertoo palkitsemisesta ja sen perusteista palkittavalle työntekijälle tai työyhteisölle. Tämän jälkeen esimiehen päätös palkitsemisesta perusteluineen käsitellään työyhteisössä.

Palkitsemisen toteuttamisessa on erilaisia rooleja. Johto vastaa palkitsemisen toteutumisesta ja sen seurannasta ja tukee omalla johtamisellaan palkitsemisen kulttuurin vahvistumista. Johdon tehtävänä on myös varmistaa, että esimiehillä on riittävät valtuudet käyttää kerta-palkkioita (Helsingin kaupungin Helmi-intranet). Palkitsemisjärjestelmässä päätöksentekoa on delegoitu siten, että lähiesimiehellä ja hänestä organisaatiossa ylöspäin on mahdollisuus palkita omia alaisiaan.

HR -toiminnon tehtävänä on kehittää ja toteuttaa palkitsemisen käytäntöjä yhdessä johdon kanssa. HR -toiminnon tehtävänä on toimia esimiesten ja johdon tukena ja kumppanina palkitsemisessa. Palvelukeskuksessa HR -toiminto julkaisee säännöllisesti raportteja johdolle ja henkilöstön edustajille palkitsemisen tilanteesta sekä varmistaa, että palkitsemista toteutetaan yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Lisäksi HR huolehtii yhteistyössä johdon kanssa esimiesten riittävästä osaamisesta valmentamalla ja rohkaisemalla esimiehiä palkitsemiseen. (Helsingin kaupungin Helmi-intranet.)

Palkitsemisen myöntämistä varten on Palvelukeskuksessa kehitetty helppokäyttöinen sähköinen lomake esimiesten päätöksenteon tueksi. Lisäksi palkitsemisesta on kattavat ja ajantasaiset käytännön ohjeet ja periaatteet sähköisessä henkilöstökäsikirjassa. Palkitsemisen käytännöistä ja tilanteesta informoidaan säännöllisesti johtoa ja esimiehiä eri foorumeissa.

2.6 Lähiesimiehen rooli

Opinnäytetyöni käsittelee Palvelukeskuksen monipalvelut -yksikön lähiesimiesten kokemuksia palkitsemisesta. Monipalvelut-yksikkö vastaa Palvelukeskus Helsingin koulujen ja päiväkotien sekä hoitoalan kohteiden operatiivisesta toiminnasta. Yksikkö tuottaa ruoka- ja siivouspalveluja noin 600 toimipaikassa. Suurin osa toimipaikoista on pieniä, yhden-kahden työntekijän kohteita. Monipalvelut -yksikkö on liikevaihdoltaan Palvelukeskuksen suurin liiketoimintayksikkö, jossa henkilöstöä on n. 1200. Lähiesimiehiä yksikössä on 31.

Monipalvelut -yksikön operatiivinen palvelutuotanto on jakautunut alueellisesti ja ryppäittäin. Alueita on neljä ja jokainen alue sisältää 5-6 ryppästä. Alueita johtaa palvelupäällikkö, jonka alaisena toimii ryppäiden toiminnasta vastaavat palveluesimiehet. Ryppäissä työskentelee kohteista vastaavat ruokapalvelu- tai palveluvastaavat, ravintolapäälliköt tai ruokapalveluesimiehet. Lisäksi kohteissa työskentelee ruokapalvelutyöntekijöitä, kokkeja tai palvelutyöntekijöitä. Palveluesimiehen apuna ryppäissä työskentelee palveluohjaaja, jonka tehtävänä on työntekemisen tukeminen ja käytännön opastus.

Palveluesimies toimii oman ryppään esimiehenä tehtävänään henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden hoitaminen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen organisaation ohjeiden mukaisesti.

Palveluesimiehen tehtävän hoitaminen edellyttää hyvää alan kokemusta ja osaamista sekä hyvää henkilöstö, palvelussuhde- sekä talousasioiden osaamista. Palveluesimiehen tehtävällä on vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja toimintaedellytyksiin sekä turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Palveluesimiehen tehtävä on paineistettua, koska ateriapalvelun palvelutuotanto ja toimintaedellytykset on turvattava kaikissa olosuhteissa. Alaisten määrä esimiehittäin vaihtelee ja on 35-47 välillä.

2.7 Palkitsemisen toteutuminen

Palvelukeskuksessa seurataan kertapalkitsemisen toteutumista säännöllisesti. Vuonna 2019 raportoitiin kertapalkkio johtoryhmälle ja henkilöstön edustajille kvartaaleittain. Vuoden 2020 alusta alkaen päätettiin raportoida kertapalkkioista kuukausittain. Tavoitteena oli säännöllisellä asian seuraamisella ja esillä pitämisellä aktivoita liiketoimintojen johtajia viemään viestiä palkitsemisen tilanteesta esimiesorganisaatiolle.

Vuonna 2018 ennen kertapalkitsemisjärjestelmän uudistamista maksettiin Palvelukeskuksessa kertapalkkioita yhteensä 78 435 euroa. Vuonna 2019 uusitun järjestelmän käyttöönoton myötä kertapalkkioita maksettiin 200 896 euroa, eli noin 56 prosenttia kertapalkitsemiseen varatusta palkkasummasta. Vuoden 2020 loppuun mennessä palkkioita on maksettu 363 869 euroa, eli noin 105 prosenttia siihen varatusta palkkasummasta. (Palvelukeskuksen henkilöstökertomukset 2018, 2019 ja 2020.)

Vuosien 2019 ja 2020 aikana esimiehet olivat käyttäneet palkitsemisen perusteena eniten erimaista toimintaa poikkeustilanteessa, minkä osuus oli myös kasvanut eniten vuonna 2020. Joulukuun loppuun mennessä vuonna 2020 sitä oli käytetty perusteena 38 prosentissa kaikista myönnetyistä kertapalkkioista. Vuonna 2019 vastaava luku oli 28 prosenttia.

Molempina vuosina seuraavaksi eniten palkittiin aktiivisuudesta työyhteisössä ja sen kehittämisessä, minkä osuus kuitenkin vuonna 2020 väheni 3,78 prosenttia. Näiden sijoitusten jälkeen tuloksiin tulee enemmän hajontaa. Vuonna 2020 kolmanneksi eniten palkittiin hyvästä asiakaspalautteesta. Vuonna 2019 kolmannella tilalla oli hyvä työtoveruus. Tavoitteiden saavuttamisesta palkittiin vuonna 2019 viidenneksi eniten ja vuonna 2020 kuudenneksi eniten.

Vuonna 2020 kasvoi myös edelliseen vuoteen verrattuna myös muutosvalmiudesta palkitseminen, sen osuuden ollessa kuitenkin melko pieni kaikista palkitsemisistä ollen 5,10 prosenttia vuonna 2020. Vuonna 2020 palkittiin hyvästä työtoveruudesta 7,35 prosenttia vähemmän kuin edellisellä vuonna. Myös hyvän työilmapiirin luomista käytettiin 3,75 vähemmän palkitsemisen perusteena kuin edellisellä vuonna. (Palvelukeskuksen kertapalkitsemisen raportit 2019 ja 2020.)

Palkitsemista tulee tapahtua tasaisesti koko organisaatiossa. Monipalvelut -yksikön alueet ja ryppäät ovat alueellisesti jakautuneita ja melko samankokoisia. Esihenkilöt ovat saaneet lähtökohtaisesti samanlaisen tiedon ja kannustuksen palkitsemisjärjestelmän soveltamisesta. Palkitsemisen osalta alueiden ja ryppäiden välillä on kuitenkin nähtävissä eroja. Palkitsemista toteutetaan monipalvelut -yksikössä mutta alueiden ja ryppäiden välillä on havaittavissa epätasaisuutta esimiesten välillä. (Palvelukeskuksen kertapalkitsemisen raportit 2019 ja 2020.)

3 Kehittämisasetelma

3.1 Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida raportoidun tiedon sekä esimiesten kokemusten ja ajatusten pohjalta kertapalkitsemisen nykytilaa Palvelukeskuksessa. Lisäksi tehtävänä on löytää kehittämis ehdotuksia siihen, miten kertapalkitsemista tulisi kehittää ja uudistaa Palvelukeskuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on:

1. Arvioida kertapalkitsemisen tilaa Palvelukeskuksessa
2. Arvioida esimiesten kokemuksia kertapalkitsemisestä
3. Saada ehdotuksia kertapalkitsemisen käytäntöjen kehittämiseksi ja uudistamiseksi Palvelukeskuksessa

Keittämisskysymykset ovat:

1. Miten kertapalkitsemista on toteutettu?
2. Millaisia kokemuksia ja ajatuksia lähiesimiehillä on kertapalkitsemisestä?
3. Miten kertapalkitsemista tulisi kehittää ja uudistaa?

Opinnäytetyön tuloksista hyötyy koko organisaatio, koska onnistuneella palkitsemisella tuetaan tavoitteiden saavuttamista. Opinnäytetyön pohjalta saatuja kehittämis ehdotuksia hyödynnetään palkitsemisviestinnässä esim. henkilöstölehti Paletissa, Palvelukeskuksen Helmi-intranetin sähköisissä henkilöstökäsikirjan ohjeistuksissa sekä esimiesvalmennuksissa, foorumeissa ja -infoissa.

Rajaan työni koskemaan kertapalkitsemista Helsingin kaupungin palkitsemisen kokonaisuudessa, palkitsemisen tilaa Palvelukeskuksessa sekä monipalvelut -yksikön lähiesimiehiä ja heidän kokemuksiaan sekä ajatuksiaan palkitsemisestä.

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

3.2.1 Laadullinen lähestymistapa

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 183) mukaan menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä ja mistä sitä etsitään. Kuvaan työssäni palkitsemisen tilaa raportoitavissa olevien tietojen kautta mutta pääpaino tutkimuksessani on esimiesten omat ajatukset ja kokemukset palkitsemisesta. Tästä syystä päädyin laadulliseen tutkimukseen. Saaranen, Kauppisen ja Puusniekan mukaan (2009-2012, 6) laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi tilastoja tai analysoida aineistoa määrällisesti, ja määrällisessä tutkimuksessa puolestaan voidaan hyödyntää aineistoina tekstejä tai muita vastaavia yleensä laadullisiksi määriteltyjä aineistoja.

Hirsijärven ym. (1997, 161) tuovat esille, että lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. ”Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektiviisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada aikaan vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä.” Hirsijärvi ym. jatkavat (1997, 165), että laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. ”Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.” Hirsijärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. ”Tutkimukseen valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimuksessa käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.”

3.2.2 Aineiston keruu

Koska halusin opinnäytetyössäni kuulla lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä kertapalkitsemisesta, valitsin kehittämismenetelmäksi fokusryhmähaastattelun, joka toteutetaan valikoidussa ryhmässä ja jossa käytetään ennalta sovittuja haastattelukysymyksiä. Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2018, 25) mukaan yksi nopeimpia tapoja saada käsitys palkitsemisen tilasta yrityksessä, on koota pöydän ääreen joukko työntekijöitä kertomaan kokemuksistaan. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 53) tuovat esille, että haastattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa ihmisten elämästä, on toisinaan viisasta kysyä asioita ihmisiltä itseltään. Myös Tuomen ja Sarajärven (2017, 92) mukaan silloin kun haluamme tietää miksi ihminen toimii tietyllä tavalla, sitä kannattaa kysyä häneltä itseltään.

Eskola & Suoranta (1998, 66) tuovat esille, että ryhmähaastattelu on tehokas keino koska yhdessä tilaisuudessa saadaan haastateltua useita ihmisiä. Ryhmähaastatteluun sopiva aihe on

sellainen, joista tutkittavilla on erilaisia mielipiteitä. Kuitenkin haastateltavien ryhmän tulisi olla homogeeninen, jolloin haastateltavat ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet samantapaisesti. Eskolan & Suorannan mukaan sopiva yhden haastattelijan vetämän ryhmän koko on 4-8 henkilöä.

Fokusryhmähaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on erilaisten näkökulmien esille saaminen. Haastattelijan tehtävänä on mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen. Aineisto analysoidaan kuten muukin laadullinen aineisto. (Owal Group 2020.)

Haastattelun etuja ja haittoja käsitellessään Hirsijärvi ym. (1997, 201) tuovat esille, että haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. ”Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä.” Hirsijärven mukaan ihminen on nähtävä haastattelutilanteessa subjektina. ”Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Ennalta on tiedossa, että aihe tuottaa vastauksia moneen suuntaan. On mahdollista selventää ja syventää vastauksia.”

Käytin menetelmänä teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu toteutetaan tiettyjen teemojen varassa ja käydään läpi tiettyjä etukäteen muotoiltuja kysymyksiä. Teemahaastattelussa ei voida kuitenkaan edetä miten tahansa koska tarkoituksena on löytää vastauksia etukäteen valittuihin kehittämiskysymyksiin. Lisäksi teemahaastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavilta saatujen vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 96.)

Eskola ja Suoranta (1998, 23) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pohtia aineiston rajausta siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää. Tuomen ja Sarajärven (2017, 92) mukaan kerättävän aineiston kokoon vaikuttavat käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika ja raha. Käytettävissä oleva resurssi on huomioitava myös aineiston analysoimisvaiheessa. Lisäksi opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, joten aineiston koko ei ole työssä merkittävin tekijä, vaan merkittävämpää on se, miten kestäviä opinnäytetyössä esitetyt tulokset ovat. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään toimintaa tai annetaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Tästä syystä on tärkeää, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt tietävät tutkimuksesta mahdollisimman paljon.

Valitsin ryhmähaastatteluun Palvelukeskuksen monipalvelut -yksiköstä kuusi palveluesimiestä, jolla kaikilla on kokemusta kertapalkitsemisesta ja jotka käytännössä toteuttavat kertapalkitsemista omassa työssään. Kaikki esimiehet toimivat samantapaisessa lähiesimiesroolissa. Heillä

kaikilla on yhteneväinen tieto ja käsitys kertapalkitsemisen toteuttamisesta. Valitsin esimiehet Palvelukeskuksen kertapalkitsemisen raporttien perusteella siten, että puolet haastateltavista olivat palkinneet keskimääräistä enemmän ja puolet keskimääräistä vähemmän muihin monipalvelut yksikön palveluesimiehiin verrattuna. Kaksi esimiestä hylkäsi kokousvarauksen, joten lopulta haastatteluun osallistu neljä palveluesimiestä.

Koronapandemiasta johtuen haastattelu tehtiin etänä Microsoft Teams:ssa. Haastattelu kesti etukäteen varatun ajan eli noin yhden tunnin. Osallistujat antoivat suostumuksensa haastatteluun hyväksymällä kokousvarauksen.

Lisäksi haastattelutilaisuuden kalenterivarauksessa kerroin, että haastattelu ei edellytä valmistautumista etukäteen, vaan että yhteinen keskustelu ja haastateltavien ajatukset ovat haastattelun tärkeimmät asiat. Kerroin myös kalenterikutsussa kysymykset, joihin haastattelutavat voivat halutessaan etukäteen valmistautua:

- Miten olet käyttänyt kertapalkitsemistä työssäsi?
- Miten olet omasta mielestäsi onnistunut kertapalkitsemisessä?
- Mitä haasteita olet kohdannut käyttäessäsi kertapalkitsemistä?
- Mikä auttaisi sinua onnistumaan paremmin kertapalkitsemisessä?
- Mikä olisi mielestäsi hyvä kertapalkitsemisen malli?

3.2.3 Aineiston analyysin kuvaus

Aineiston keruun jälkeen toteutetaan aineiston tekstimuotoon purkaminen eli litterointi selkaiseen muotoon, että sitä voidaan käsitellä. Tämän jälkeen aineistoa pystytään analysoimaan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisältöanalyysiä perusanalyysimenetelmänä. Sisältöanalyysiin voidaan soveltaa suhteellisen vapaasti erilaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 113.)

Tuomi & Sarajärvi (2017, 114) kuvaavat Tutkija Timo Laineen (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) rungon laadullisen tutkimuksen etenemisestä. Kuvaus paljastaa myös laadullisen tutkimuksen pullonkaulat. Usein uusien ja kiinnostavien asioiden esiintuominen voi saada tutkijan hämilleen jolloin aineistosta täytyy rajata vain olennainen ja tarkkaan rajattu ilmiö ja siirrettävä muu mielenkiintoinen materiaali myöhempiä tutkimuksia varten. Tutkijan täytyy tehdä vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen tutkija käy aineiston läpi ja erottaa ja merkitsee ne asiat, jotka sisältyvät tutkijan kiinnostukseen. Kaikki muu jää pois kyseisestä tutkimuksesta. Tämän jälkeen tutkija kerää merkitsemänsä asiat yhteen ja erilleen

muusta aineistosta ja luokittelee, teemoittaa tai tyypittää aineiston. Lopuksi aineistosta kirjoitetaan yhteenveto.

Tuomi & Sarajärvi (2017, 114) ovat kuvanneet, miten aineistolähtöisen sisältöanalyysin työstäminen etenee. Haastattelun purkaminen alkaa haastattelun kuuntelemisella. Haastattelu aukikirjoitetaan sana sanalta. Tämän jälkeen perehdytään aineiston dokumentaatioon ja sisältöihin. Tutkija etsii pelkistettyjä ilmauksia, alleviivaa niitä, jonka jälkeen ne listataan. Dokumentaatiosta etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tämän jälkeen ilmauksia ryhmitellään, yhdistetään ja muodostetaan alaluokkia. Tämän jälkeen alaluokat yhdistetään ja muodostetaan yläluokkia. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi ja muodostetaan kokoava käsite.

Hirsijärven (1997, 219) mukaan analyysitavaksi kannattaa valita sellainen menetelmä, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimusmenetelmään. Koska keräsin aineiston haastattelemalla esihenkilöitä, käytin luokittelussa apuna haastattelun kysymyksiä. Merkitsin aineistoon värikoodilla kiinnostavat asiat. Etsin aineistosta vastauksia kehittämiskysymyksiin ja arvioin, ovatko vastaukset arvioivia vai kehittäviä.

Yläluokka	Kysymys, johon vastataan	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Kokemuksia ja ajatuksia kertapalkitsemisesta	Miten olet käyttänyt kertapalkitsemista työssäsi?	"Sii meillä tosiaan tällä meidän ryppäällä on tällainen palkitsemismalli, mikä me ollaan yhdessä suunniteltu ja mietitty, ei nyt ihan joka kuukaudelle mutta semmoinen, että meidän ryppäässä kaikki esimiehet ainakin niin että nää langat olisi ne samat palkitsemiset niinku tiettyinä ajanjaksoina ja se on ollut muu mielestä hyvä ja toimiva tapa, niin saadaan vähän sellasta samankaltaisuutta ja sitä niinku samoista syistä samalla esimerkiksi rahallisella summalla samoista syistä palkittua"	Oma palkitsemiskäytäntö Palkitsemisen peruste Palkitsemispäätöksen perustelevinen Palkitsemisen yhteismitallisuus	Arvioivaa
Kokemuksia ja ajatuksia kertapalkitsemisesta	Miten olet omasta mielestäsi onnistunut kertapalkitsemisessä?	"Mä koen et on onnistunut tää kertapalkitseminen hyvin ja se on ollut tällaista yllätyksellisyyttä, niin ne mielihyvät, mitä siitä sitten saa annettua, kun palkitsee."	Kokemus onnistumisesta	Arvioivaa
Miten kertapalkitsemista tulisi kehittää	Mitä haasteita olet kohdannut käyttäessäsi kertapalkitsemista?	"Siitä peruspalvelusta vielä pikkusen parempaa mutta ehkä se haaste tulee siinä, että jokainen meistä näkee sen perustekemisen eri lailla, se on se haaste myös tässä palkitsemisessä."	Haaste kertapalkitsemisessä Palkitsemispäätöksen perustelevinen Palkitsemisen yhteismitallisuus	Kehittävää
Miten kertapalkitsemista tulisi kehittää?	Mitä haasteita olet kohdannut käyttäessäsi kertapalkitsemista	"Et ei tuu jollekin olo et kun mä teen aina hyvin, niin mä saan sen aina vaan, jotenkin, et se ois kaikille saavutettavissa mut jollekin se tulee helpommin ja jollekin se on vähän työn takana vielä, et miten vois tehdä paremmin, et näin nii ku toivois, et muutkin miettis aina, et miten mä voisin sitä parantaa sitä omaa työtä ja siit on siit kiva siit joskus palkita."	Kertapalkitsemisen muodostuminen itsestäänselvyydeksi Kertapalkkioiden kohdentuminen epätasaisesti	Kehittävää

Taulukko 1: Esimerkki laadullisen aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

4 Tulokset

Tulososassa arvioin Palvelukeskuksen kertapalkkioraportoinnin pohjalta määrällisiä tuloksia kertapalkitsemisen toteutumisesta Palvelukeskuksessa vuosien 2018-2020 välillä. Sen lisäksi arvioin kertapalkitsemisen nykytilaa esimiehille toteutetun fokusryhmähaastattelun perusteella.

4.1 Miten kertapalkitsemista on toteutettu Palvelukeskuksessa

Palkitseminen lisääntyi Palvelukeskuksessa huomattavasti vuodesta 2018 alkaen. Palkitsemista edistettiin organisaatiossa monilla eri keinoilla. Esihenkilöitä koulutettiin järjestelmän käyttöön, järjestelmästä viestittiin aktiivisesti, järjestelmän käyttöä seurattiin säännöllisesti, palkitsemisen avuksi kehitettiin sähköinen lomake ja päätöksentekoa delegoitiin alemmaksi lähiesimiestasolle. Vuonna 2020 tilanne organisaatiossa oli koronapandemian vuoksi poikkeuksellinen, jolloin oppilaitoksissa ja päiväkodeissa jouduttiin siirtymään erityisiin järjestelyihin palvelujen tuottamisessa. Palvelukeskuksessa on käytetty jo vuonna 2019 runsaasti tilanteeseen reagoivaa palkitsemista. Erinomaisesta poikkeustilanteesta palkittiin myös 2019 eniten ja se lisääntyi vielä entisestään vuonna 2020.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 199 ja 201) mukaan esimiehen vastuulla on merkittävä osa palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa mistä syystä esimiehen tavalla toimia on tärkeä merkitys palkitsemisen onnistumisen kannalta. Hakonen ja Nylander jatkavat, että päivittäisessä työssään esimies ohjaa, kannustaa, arvioi ja seuraa työntekijöidensä työnsuoritusta. Lisäksi esimiehen tapa toimia vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Lähiesimies asettaa tavoitteita, organisoii, johtaa ja seuraa työn tuloksia. Esimies arvioi työn sujuvuutta ja suoritusta. Elo ym. (2009, 16-17 ja 61-62) tuovat esille, että palkkausjärjestelmän soveltamisessa on olennaista palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuus.

Palvelukeskuksen monipalvelut -yksikön lähiesimiehen tehtävän vaativuuden arvioinnin mukaan palveluesimiehen tehtävän kuvalla on vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja toimintaedellytyksiin, sekä turvallisuuteen ja hyvinvointiin. (Palveluesimiehen tehtävän vaativuuden arviointi 2019.)

Tietoperustan perusteella voidaan todeta, että kertapalkitseminen on keskeinen esimiehen työväline, jonka avulla hän ohjaa suorituksia ja näin auttaa henkilöstöä omalta osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvin onnistunut palkitseminen lisää luottamusta esimieheen ja parantaa työhyvinvointia. Lisäksi onnistunut palkitseminen sitouttaa henkilöstöä ja innostaa heitä työssään.

4.2 Millaisia kokemuksia ja ajatuksia lähiesimiehillä on kertapalkitsemisesta?

Kaikki ryhmähaastattelussa mukana olleet esimiehet olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä koettiin hyväksi, eikä sitä juurikaan haluttu muuttaa.

”Mä koen et on onnistunut tää kertapalkitseminen hyvin ja se on ollut tällästä yllätyksellisyyttä, niin ne mielihyvät, mitä siitä sitten saa annettua, kun palkitsee.”

”Jos on saavuttanut jonkun hyvän tavoitteen tai tehnyt niin ku ylisuorituksen jossain asiassa tai saanut parannettua omia työsuorituksiaan tai jotain muuta sellaista ja on ollut mun mielestä tosi helppo antaa.”

Haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että mahdollisuus kertapalkitsemiseen on olemassa ja että siihen myös kannustetaan. Lisäksi haastateltavat pitivät hyvänä sitä, että palkitsemisen määrästä ja toteumasta muistutetaan esimiehiä esim. esimiesinfoissa tai alueellisissa kokouksissa palvelupäällikön toimesta.

Haastateltavat kertoivat myös, että palkitsemisella on kannustava vaikutus varsinkin silloin, kun palkitaan, myös pienistä parannuksista työn tekemisessä. Tämä on tärkeää myös siksi, ettei palkituksi tulisi aina samat työntekijät.

”Mä koen, et mä oon onnistunut ihan hyvin, et alkuun oli vähän kankeeta ja oli vähän niinko saada oma ajatusmaailma siihen, kun periaatteessa, että kun ne on ne vaaditut työt mitä tehdään, niin päästä niistä raameista eroon ja löytää niitä ihmisten pieniä kasvuja ja ynnä muita sieltä mutta kyllä se nykyisin on erilainen, itselläkin on erilainen ajattelumaailma siihen asiaan, että tota niin ei olla vaan suorituskeskeisiä ja mietitää vaan, että se kuuluu sun työhön ja sun on hoidettava se, vaan sit löydetään niitä pieniä silmuja sieltä oksista ja kaikesta muustakin.”

”Kyllä mun mielestä on ja sit se on niinku et sanotaan näin et tietysti jokainen tietää omansa ja tuntee omansa, niin ainahan meillä on niitä valtavan hyviä työntekijöitä työntekijöitä, mitkä aina jatkuvasti ylittää itsensäkin aina välillä töissä ja mutta mun mielestä se on parhaiten onnistunut silloin kun sä pystyt palkitsemaan jonkun sellasen ihmisen, joka ei nyt välttämättä oo se kovin timantti siinä joukossa ja se tekee sit jotain sellasta jotain semmosta, niin ku parantaa omaa työnsuoritustaan tai tekee jotain sit oikeesti hyvin ja sä voit hänelle sit osoittaa sen palkinnon, niin mun mielestä se on tosi onnistunutta kertapalkitsemista, koska se ihmisen näkee sit todella miten se itsetunto nousee ja on iloisia ja onnellisia ja pistää vielä parempaa tehden.”

”Ne ihmiset myös, jotka tota pystyy parantamaan, jotka ei just oo kuten me tiedetään, niin ku sanoitkin, niin on ne jotka aina suoriutuu hyvin niin ei voi olla niin, et aina vaan niitä palkittais vaan mieluiten niitä, et joskus pitää haasteena sen, et ne joilla välillä on vähän hankalampaa, niin saakin onnistumaan paremmin ja sit ehkä kiittämään, niin tosi hienolle kuulosti, et se on toi tavallaan et pitääkin aina muistaa, että et me ei olla kaikki samanlaisia mut silti pitää pyrkiä löytämään se hyvä ja kiittämisen kohde siltäkin joka pikkiriikkisenkin parantaa.”

Haastateltavat kokivat, että kertapalkitsemista on lisännyt palkitsemisen myöntämisen helppous ja nopeus. Palvelukeskus on kehittänyt helppokäyttöisen sähköisen lomakkeen päätöksenteon helpottamiseksi. Tämä koettiin haastateltavien kesken hyväksi ja palkitsemista heopottavaksi sekä palkitsemiskynnystä alentavaksi asiaksi. Lisäksi delegointipäätöksessä palkitsemisen hierarkiaa on madallettu, siten, että lähiesimies voi päättää palkkiosta omalle työntekijälleen itse ilman, että päätöstä tarvitsee kierrättää oman esimiehen (päällikön) tai henkilöstöpäällikön kuittauksen kautta, kuten aikaisemmin.

”Ehkä ainakin mä koen että se on mulle helpompaa, niin tulee sitä myös hyödynnettyä ihan eri tavalla kuin ennen.”

”Tosissaan niin nyt kun näitä on voinut aika nopeellakin syklillä antaa näitä kertapalkitsemisia, niin kyllä se on huomattavasti lisääntynyt kanssa ja mä olen kokenut, että se on ollut helppoa.”

”Tää uus systeemi kun sen voi Luukun kautta on niin tottakai se on helpompaa kun sä saat sen suoraan sieltä Luukusta laitettuu, ettei sun tarvi täyttää jotain kaavaketta, joka pitää lähettää sinne tänne ja tonne. Kyllä se on paljon tää uus, mä oon kokenut ainakin tän uuden niin tosi hyvänä justiinsa niin, silloin sanotaan että sä tartutkin siihen kertapalkitsemiseen.”

Esimiehet toivat esille, että henkilöstö arvostaa huomioimista ja hyvää palautetta. Lisäksi haastateltavat arvioivat, että palkitseminen kannustaa henkilöstöä sitoutumaan työnantajaan ja joustamaan edelleen työssään. Haastattelussa tuli myös esille, ettei palkitsemisen tarvitse olla sitä, että myönnetään isoja rahallisia palkkioita.

”Oon ollu itse tosi tyytyväinen että tähän tapaa ja ihana on soittaa sit niille ihmisille ja kertoo tästä, niin kyllä se vaan et tuntuu nii ku arvostavat kovasti että että huomioidaan ne asiat, niin must tuntuu et moninkertaisesti tulee aina takaisin. Sit semmonen et pysytään töissä ja joustetaan ja on semmonen olo et sil tekemisellä on merkitystä.”

”Joo ei se aina tarvi olla useita sataasia niin sanotusti justiinsa niin ku rahaakaan, et se voi olla ihan pientäkin, mistä ihmiset voi olla ihan kiitollisia ja ne saa sen tuntee, et niiden tekeminen on huomioitu oli se sitten mitä tahansa.”

”Kyllä ja kehut ja kiitokset ääneen muiden ihmisten kuullen, niin onhan ne kivoja kelle vaan.”

4.3 Miten kertapalkitsemista tulisi kehittää

Vaikka esimiehet olivat tyytyväisiä kertapalkitsemisen malliin, olivat he sen lisäksi kehittämeitä oman soveltavan mallin kertapalkitsemisen avuksi. Esimiehet arvostavat sitä, että heillä on ollut vapaat kädet itse päättää ja luoda palkitsemisen perustaksi omaan toimintaan pohjautuvia kriteereitä ja malleja. Yhdessä eukäteen sovitut teemat tukevat esimiesten kykyä tehdä linjakkaita ja perusteltuja päätöksiä. Lisäksi yhteinen linja tukee palkitsemisen yhteismitallisuutta. Silloin kun teemat on sovittu etukäteen, on palkitseminen myös avointa ja selkeästi perusteltua.

Yhteisillä etukäteen kuukausittain vaihtuvilla palkitsemisen teemoilla tavoitellaan myös sitä, että myös ne työntekijät, jotka saattavat jäädä toisten varjoon, tietävät etukäteen mistä asioista esimiehet tulevat palkitsemaan. Silloin työntekijälle annetaan mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, tuleeko palkituksi.

”Kyllä tän (Helsingin kaupungin palkitsemisen malli) kanssa pärjää oikein hyvin ja tää on oikein hyvä ja mä tykkään tästä mitä me ollaan meidän alueella kehitetty kans tähän kertapalkitsemisen malliin.”

”Sit meillä tosiaan tällä meidän ryppäällä on tämmönen palkitsemismalli, mikä me ollaan yhdessä suunniteltu ja mietitty, ei nyt ihan joka kuukaudelle mutta semmonen, että meidän ryppäässä kaikki esimiehet ainakin niin että nää langat olisi ne samat palkitsemiset niinku tiettyinä ajanjaksoina ja se on ollut mun mielestä hyvä ja toimiva tapa, niin saadaan vähän sellasta samankaltaisuutta ja sitä niinku samoista syistä samalla esimerkiksi rahallisella summalla samoista syistä palkittua.”

Myös työntekijöille on annettu mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa teeman mukaisiin palkitsemisiin äänestämällä omaa ehdokastaan palkittavaksi tai valitsemalla keskuudestaan palkitsemisen arvoisen työkaverin.

”Miten mä oon käyttänyt kertapalkitsemista, niin mä oon esimerkiksi meillä täällä mun työyhteisössä, täällä mun työyhteisön valitsemaa palkitsemisen arvoista työkaveria pari kertaa vuodessa eli aina puolen vuoden välein.”

Eriyisenä palkitsemista estävänä ja haittaavana haasteena esimiehet toivat selkeästi esille kiireen. Kiireellisessä arjessa saattaa palkitsemiselle ja palautteen antamiselle jäädä liian vähän aikaa silloin, kun akuuteimmat ja pakollisesti hoidettavat asiat menevät kaiken muun edelle.

”Et se siin on niinku monta kertaa jus se, et se pysyy siellä arjessa ja siitä tulee semmonen tavallaan yks semmonen työn tekemisen malli esimiehille, et onhan se totta kai meillä on hetkistä välillä ja ihan hemmetin kiire, niin kyllähän se välillä semmosissa ajankohdissa, kun on paljon poissaoloja ja tai jotain puuttuu ihmisiä tai jotain muuta, niin sit ne tälläset asiat tahtoo yleensä aina hautautuu sen kiireen alle, vaikka ihmiset siellä oikeesti onnistuu ja tekee ja että huomioi siellä kaikissa kiireessäkin ne työntekijät ja voi vitsi toihan teki tommosenkin jutun, toi on hieno homma.”

Lisäksi haasteena koettiin esimiehen kyky erottaa, mikä on normaalin työn tekemisen ja palkitsemisen arvoisen tekemisen raja. Työnantaja maksaa palkkaa työsopimuksessa sovitusta

työn tekemisestä. Perustekemisen ja hyvän työsuorituksen erottaminen koettiin haasteellisenä. Haastattelussa tuli esille, että esimiehet näkevät perustekemisen eri tavalla, eli tekemisen vaatavuustaso saattaa vaihdella esimiesten välillä.

”Siitä peruspalvelusta vielä pikkusen parempaa mutta ehkä se haaste tulee siinä, että jokainen meistä näkee sen perustekemisen eri lailla, se on se haaste myös tässä palkitsemisessa.”

Esimiehet toivat esille pelkonsa siitä, että muodostuuko henkilöstölle palkitsemisen myötä odotus, että palkitsemisesta tulee automaatio ja itsestäänselvyys.

”Tulevaisuudessa haasteena on ehkä se, että ihmiset ei rupee ajattelee sitä niin ku vähän kuin Manulle illallinen, ettei siitä tuu liian, et se on automaatio, että pitäis osata pitää se balanssi ihan oikeesti siinä, et ihmiset ajatteliskin sen tulevaisuudessa, et mä oon tehnyt ihan oikeesti jotain hyvää, kun mä nyt saan tän kertapalkkion, eikä se oo vain sitä, että kun mä nyt tein työni ja ai jaa, enks mä nyt saakaan sitä nyt et se pysys semmosena, et todellakin sä olet onnistunut kun saat sen.”

”Et ei tuu jollekin olo et kun mä teen aina hyvin, niin mä saan sen aina vaan vaan, jotenkin, et se ois kaikille saavutettavissa mut jollekin se tulee helpommin ja jollekin se on vähän työn takana vielä, et miten vois tehdä paremmin, et näin nii ku toivois, et muutkin mieltis aina, et miten mä vois sin sitä parantaa sitä omaa työtä ja siit on sit kiva sit joskus palkita.”

Arkisen hyvän työn huomaaminen ja palkitsemisen arvoisten tekojen näkeminen ja todentaminen koettiin myös haasteelliseksi. Tässä haasteessa esimiehet kokivat auttavana tekijänä avoimuuden. Esimiesten kokemuksen mukaan palkitsemisesta avoimesti kertominen työyhteisöissä saattaa kannustaa muita työntekijöitä hyviin työsuorituksiin. Avoimuus nousi yllättäenkin haastateltavien mukaan palkitsemista auttavaksi asiaksi. Kukaan esimiehiehistä ei kertonut ryhmähaastattelussa, että avoimuus olisi aiheuttanut lisää haastetta palkitsemiseen. Haastattelussa useassa puheenvuorossa tuli esille, että henkilöstö joka tapauksessa puhuu keskenään palkkioista ja niiden määrästä sekä suurudesta. Esimiesten puheenvuoroista kävi selkeästi ilmi, että avoimuus ja yhdessä esim. palaverissa käyty avoin keskustelu auttaa esimiehiä tekemään ja perustelemaan päätöksiään.

”Ihmiset pystyy sit tsemppaamaan monestikki se herättää monta kertaa ajatuksia, kun rypäskokouksessa kerrotaan esimerkiksi, että ketkä on kertapalkintoja saanut ja mistä asioista, niin kyllä ei sitä sillä kertaa saanut, niin kyllä mä uskon et ihmiset rupee sitä, että miksihän mä en sitä saanut, kun

toi sai, voisinkohan mä tehdä jotain ehkä paremmin, että seuraavalla kerralla se oliskin mun vuoro.”

”Sit mä on ite huomannut, että meillä toimii niin ku vähän silleen justiin nii ku sanoit että tsempparina jollekin toiselle, et kun toinen onnistui jossain niin minäkin voin onnistua.”

Esimiehet toivat esille, että palkitsemisen oikea taso on aika ajoin vaikea määritellä. Toisaalta todettiin, että avoimuus ja esihenkilöiden yhteinen keskustelu ja etukäteen sovitut raamit edesauttavat omalta osaltaan palkitsemisen yhteismitallisuutta.

”Meillä tota silloin alussa kun näitä ruvettiin, näist puhuttiin ja kerrottiin ja minä sitten jaoin niitä tuli näistä summista silloin alkuun niin ku et mihin minä perustan sen summan, miks minä annan tästä asiasta tämän ja toisesta asiasta toisenlaisen, mut sekin on niin ku laantunut kun on keskusteltu niist asioista avoimesti, kun meilläkin esimerkiksi on kohteita missä on useavampikin työntekijä ja sit, jos ovat saaneet eri asioista niitä niin siitä on noussut se keskustelu, miksi tuo sai tuon verran ja minä sain tän verran.”

”Ihmiset sit vertailee et ai sä sait 150 mä sain 200 ja lähestulkoon samasta syystäkin voi olla et kyllähän ne tuolla varmaan keskenään puivat mut sen takia me ollaan just silloin tehtiin meidän vähän semmonen vuosirunko niin silloin käytiin sitä meidän alueen esimiesten kanssa keskustelua just vähän et suurin piirtein ollaan samoilla haarukoilla liikenteessä mut totta kai joku, et vähän et mistä ja minkä verran ja tällä lailla, niin meillä on vähän semmoinen yhteinen näkemys sillä tavalla totta kai jokainen saa itekkin päättää ja päättääkin niitä mutta kuitenkin vähä et semmonen ollaan käyty se semmonen keskustelu, et mikä ois semmonen sopiva, niin se vähän tekee semmosta tasapuolisuutta.”

Palkitsemien toteutumisen seuranta koettiin tärkeäksi. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan itse seurannut sitä, kuinka paljon ja keitä on itse palkinnut, vaikka myönnetyt palkkiot on esimiehen nähtävissä HR-järjestelmästä.

”No sanotaan tossa mä mietin jossain palaverissa muistan vaan taisit sanookin siellä, et tän verran niitä on annettu ja meilläkin meidän esimies on palaverissa sanonut et vois enemmänkin niitä...”

4 Johtopäätökset ja pohdinta

4.2 Johtopäätökset

Valitsin opinnäytetyöni arvioinnin kohteeksi palkitsemisen kokonaisuudesta kertapalkitsemisen. Kertapalkitseminen on erityisesti lähiesimiehen tai linjajohdon palkitsemiskeino. Koska lähiesimiehellä on keskeinen rooli kertapalkitsemisen toteuttajana, rajasin näkökulmani lähiesimiehen rooliin ja heidän kokemuksiinsa kertapalkitsemisen toteuttajana.

Opinnäytetyössäni arvioin kertapalkitsemisen toteutumista Palvelukeskuksessa sekä lähiesimiesten kokemuksia kertapalkitsemisestä. Tarkastelen arvioitavia osa-alueita tietoperustaan valitsemieni teemojen kautta: palkitsemisen kokonaisuus ja sen kytkeytyminen strategiaan tavoitteisiin, palkitsemisen oikeudenmukaisuus, esimies palkitsemisjärjestelmän soveltajana, suorituksen johtaminen ja tavoitteiden asettaminen. Lisäksi olen arvioinut tietoperustaan pohjautuen, mitkä ovat palkitsemisen onnistumisen kannalta keskeisiä elementtejä kussakin osa-alueessa. Tietoperustan, raportoinnin ja lähiesimiesten ryhmähaastattelun pohjalta arvioin mitkä ovat keskeiset löydökset ja havainnot kunkin osa-alueen tilanteesta Palvelukeskuksessa. Johtopäätöksiin olen kirjannut havaitsemani kehittämissaihiot, joita toteuttamalla voidaan edistää Palvelukeskuksessa palkitsemista siten, että se tukee strategisten tavoitteiden toteutumista ja lisäksi esimiesten työtä suorituksen johtamisessa ja tavoitteiden asettamisessa.

Haastattelujen perustella arvioin mitä ajatuksia esimiehillä on kertapalkitsemisjärjestelmästä, mitkä asiat auttavat ja mitkä asiat ovat haasteellisia kertapalkitsemisessä.

Ajatuksia kertapalkitsemisen käytännöistä ja järjestelmästä

- Palkitsemisjärjestelmä koetaan hyväksi
- Palkitseminen kannustaa erityisesti silloin, kun kyse on pienistä parannuksista työssä
- Palkitseminen edistää henkilöstön sitoutumista ja joustavuutta

Mikä auttaa esimiehiä palkitsemisessa

- Esimiesten kannustaminen palkitsemiseen
- Tieto toteutuneista palkitsemisen määristä
- Päätöksenteon helppous
- Päätöksenteon delegoiminen lähiesimiestasolle
- Palkitsemisen avoimuus
- Yhteisöllinen palkitseminen

- Arjen työstä kumpuavat, työntekijöiden kanssa yhdessä etukäteen sovitut teemat ja kriteerit

Mitä haasteita esimiehillä on palkitsemisen toteuttamisessa

- Työntekijöiden huomioiminen kiireen keskellä
- Normaalin työn tekemisen ja palkitsemisen arvoisen työn tekemisen erottaminen ja näkeminen
- Palkitsemisen muodostuminen työntekijöille automaatioksi
- Arkisen hyvän työn huomaaminen ja todentaminen
- Palkitsemisen oikean tason määritteleminen

Palkitsemisen avulla organisaatio haluaa ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan ja edistää strategisia tavoitteitaan mm. Handolin (2013), Hakonen & Nylander (2015) ja Viitala (2007). Kertapalkitsemisen raportoinnin mukaan Palvelukeskus on päässyt etukäteen asetettuun tavoitteeseen palkitsemisessa euroissa mitattuna. Esimiehet toteuttavat palkitsemista ja he palkitsevat sovittujen palkitsemisperusteiden mukaan. Palkitsemista tapahtuu koko organisaatiossa ja palkitsemisen kulttuuria vahvistetaan Palvelukeskustasolla esim. johdon toimesta seuraamalla kertapalkitsemisen toteutumista ja kannustamalla palkitsemiseen. Ryhmähaastattelun perusteella on pääteltävissä, että esimiehet ovat omaksuneet roolinsa palkitsemisen toteuttajana. Esimiehet ovat tyytyväisiä kertapalkitsemisjärjestelmään, heillä on osaamista ja innostusta palkitsemisen toteuttamiseen ja myös luovuutta omien palkitsemismallien kehittämiseen.

Onnistunut palkitseminen perustuu selkeisiin yhteisiin periaatteisiin, joiden toteutumista seurataan. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta edistää myös avoimuus ja läpinäkyvyys. Palkitsemisen perusteista ja myönnettyistä palkkioista tulee käydä keskustelua työyhteisöissä avoimesti. Palkitsemisen perusteet tulee olla kirjattu palkitsemisjärjestelmään ja niiden tulee olla henkilöstön tiedossa. Kun esimiehet myöntävät palkkioita, päätöksien tulee perustua luotettavaan ja mitattavaan tietoon. Myös organisaatiossalla tulee seurata palkkioiden toteutumista oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. (Helsingin kaupungin kertapalkitsemisen periaatteet 10.3.2020.)

Esimiesten haastattelujen perustella palkitsemisen onnistumista tuki avoimuus. Kun palkkioista kerrotaan työyhteisölle yhteisissä foorumeissa, vähentää se esimiesten näkemyksen mukaan epätietoisuutta ja kannustaa myös muita palkitsemisen arvoiseen toimintaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ei tämän opinnäytetyön perusteella pysty arvioimaan. Olenaisista menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kannalta on se, että palkitseminen perustuu luotettavaan ja mitattavaan tietoon. Haastattelun perusteella voidaan päätellä, että silloin kun palkitsemisperusteet kerrotaan henkilöstölle etukäteen ja avataan riittävän selkeästi,

auttaa se myös henkilöstöä arvioimaan palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Kokemusta menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta tulisi selvittää ja sen onnistumista arvioida kysymällä asiaa työntekijöiltä.

Palkitsemisen toteuttamisessa olennaisen tärkeää on esimiehen päivittäinen esimiestyö ja tapa toimia Hakonen & Nylander (2015). Esimiehen keskeisiä henkilöstöjohtamisen alueen tehtäviä ovat organisaation tavoitteista johdettujen työntekijätasojen tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisoiminen ja ohjaaminen, toiminnan toteutumisen arviointi ja suorituksen johtaminen.

Ryhmähaastattelussa esimiehet toivat esille, että kertapalkitsemisen käytännöt Helsingin kaupungilla ovat hyvät, eivätkä he nähneet juurikaan tarvetta muuttaa järjestelmää. Kuitenkin he kokivat myös, että kertapalkitsemisjärjestelmässä etukäteen sovitut kaupunkitasojen yhteiset palkitsemisen perusteet sitovat palkitsemista. Esimiesten näkemyksen mukaan pitäisi olla myös mahdollisuus palkita muista kuin etukäteen ohjeeseen kirjatusta perusteista. Esimiehet olivatkin konkretisoineet tavoitteita ja asettaneet niitä työyhteisötasolle. Tavoitteet oli sovittu yhdessä ja ne oli kerrottu henkilöstölle etukäteen. Tavoitteet olivat riittävän konkreettisia ja helppoja ymmärtää sekä myös mahdollisia jokaisen saavuttaa.

Tavoitteiden asettamisen avulla kytketään organisaation tavoitteet jokaisen työntekijän työhön. Koska Palvelukeskuksessa ei ole raportteihin perustuvaa tietoa, kuinka paljon palkitsemisesta kohdentuu heti tai tavoite -palkkioihin, olisi tätä syytä kehittää ja seurata. Palvelukeskuksessa esimiehet kirjaavat kehityskeskusteluissa asetetut tavoitteet HR-järjestelmään. Liian ylätasolle asetetut tavoitteet eivät auta yksittäistä työntekijää näkemään, miten hän voi vaikuttaa tähän tavoitteeseen pääsemiseen. Sistonen (2008, 116) toteaaakin, että useissa organisaatioissa ammattityöntekijöiden ja asiantuntijoiden tavoitteista ja palkitsemisesta on liian suuri osa sidottu yritystason tavoitteisiin ja tuloksiin. Ratkaisevaa onkin, miten ylätasojen tavoitteet pystytään siirtämään käytännön työhön.

Palkitsemisen tueksi olisi jatkossa tärkeää kehittää kunkin työyksikön työstä ja omasta maailmasta sekä arjesta kumpuavia palkitsemistapoja. Tavoitteiden asettaminen ja niiden kytkeminen palkitsemiseen, tulee tehdä mahdollisimman konkreettisesti siten, että jokainen työntekijä voi omalla kohdallaan ymmärtää, miten minä voin tämän tavoitteen saavuttaa ja sitä kautta tulla myös palkituksi. Helsingin kaupungin palkitsemisen kriteerit ovat ylätasolla ja koko kaupungin yhteisiä, joten niitä olisi hyvä avata työntekijä- tai työyhteisötasolle. Lisäksi esimiehen tärkeänä tehtävänä on viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi henkilöstölle palkitsemisen perusteista ja kriteereistä.

Esimiehille tulisikin luoda malli ja kannustaa heitä sanoittamaan joko yksin tai esimiesalueittain organisaation palkitsemisperusteiden pohjalta myös omia palkitsemisen perusteita. Perusteiden sanoitukseen olisi tärkeää osallistaa myös työyhteisöä. Koska esimiehet kokivat

haasteena kiireen ja arjen hyvän työn näkemisen yksittäisen työntekijän kohdalla, voisi tavoitteita asettaa yksittäisen työntekijän sijasta myös työyhteisötasolle.

Edellisen kaltaisten selkeiden, koko ryhmää koskevien täsmällisesti ja konkreettisesti sovittujen tavoitteiden asettamisen lisäksi esimiesten osaamista tulisi kehittää palkitsemisen eri käytäntöihin, kuten tavoitteiden kytkemisen strategiaan teemoihin, suorituksen arviointiin sekä viestintään. Lisäksi tulisi kiinnittää huomioita erityisesti esimiehen kykyyn hahmottaa ja erottaa erinomainen työnsuoritus perustehtävän hoitamisesta sekä luoda välineitä tämän avuksi. Lisäksi työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus arvioida itse omaa suoriutumistaan, mikä osaltaan myös auttaa esimiestä palkitsemisen perusteiden määrittelyssä. Hakonen & Nylander ja Maaniemi (2015, 129) tuovatkin esille, että työntekijän mahdollisuus itse vaikuttaa suorituksen arviointiin auttaa työntekijöitä hyväksymään esimiehen tekemät päätökset.

Myös esimiesten yhteinen keskustelu ja ajatusten sekä palkitsemiskäytäntöjen jakaminen esimerkiksi kokouksissa tai muilla foorumeille loisi yhteismitallisuutta palkitsemiseen. Esimiesten valmennuksien ja sparrausten avulla tulisi jakaa hyviä käytäntöjä sekä esimerkkejä onnistuneista palkitsemiskokemuksista.

Ymmärrystä organisaation palkitsemisen tilanteesta sekä tavoitteiden asettamisesta lisäisi HR-toiminnon säännöllinen seurata siitä, miten ja mille tasolle organisaatiossa tavoitteita asetetaan. Konkreettisen tiedon ja ymmärryksen kautta olisi mahdollista viedä tietoa johdolle ja esimiestasolle tavoitteiden asettamisen ja palkitsemisen tilanteesta sekä kehittämisen tarpeista. Saatua tietoa voi myös hyödyntää esimiesten osaamisen kehittämisessä eri esimiesfoorumeissa. Lisäksi palkitsemisen raportointia tulisi kehittää siten, että palkitsemisen tilanne näkyisi avoimesti koko organisaatiolle avoimen mahdollisimman usein päivittyvän mittarin avulla.

Esimiehet toivat haastattelussa esiin kiireen ja sen, ettei heillä ole aikaa riittävästi henkilöstölle. Palkitsemisen koettiin jäävän kaiken muun akuutimman ja kiireellisemmän tekemisen jalkoihin. Esimiehet kokevat jatkuvan kiireen haittaavan heidän mahdollisuuksia kohdata konkreettisesti henkilöstöä ja toteuttaa henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Tästä syystä palkitsemisen arvoisen työn näkeminen tai työntekijän hyvä toiminta työyhteisössä voivat olla esimiehelle vaikeita todentaa käytännössä.

Aloite palkitsemisesta voi tulla hyvänä asiakaspalautteena mutta myös työkaverit voivat ehdottaa esimiehille palkittavia. Tätä vertaispalkitsemista pitäisi hyödyntää aktiivisemmin ja kannustaa henkilöstöä ehdottamaan ja ilmiantamaan palkittavia henkilöitä tai työyhteisöjä. Yhtenä konkreettisena toimenpiteenä Palvelukeskuksessa onkin vuodesta 2019 alkaen toteutettu vuosittaisella kehukuukaudella. Kehukuukausi sai alkunsa työnantajakuva edistävässä projektissa, jossa tavoitteena oli muun ohella edistää hyvää henkilöstökokemusta. Kehuku-

kasi on tiettyä kuukautena toteutettu tempaus, jossa kannustetaan viestinnän keinoin huomaamaan työkavereiden pienet tärkeät teot, keuhut ja kiitokset, jotka saattavat helposti unohtua. Kuukauden aikana annetut keuhut ja kiitokset julkaistaan Palvelukeskuksen Helmi-intrassa. Lisäksi keuhutut työntekijät tai työyhteisöt saavat onnittelujen saattamana keuhutaan kunniakirjat.

Myös muu huomioiminen tuotiin haastatteluissa esille. Varsinkin koronapandemian aikana keuhvällä 2020, kun esimiehet määrättiin etätööhön, kokivat esimiehet kannustamisen ja yhteydenpidon henkilöstöön tärkeäksi.

Esihenkilöt toivoivat enemmän vaihtoehtoja palkitsemiseen. Palkitsemisen yksilöllisyys esim. tavaralahjan muodossa on esimiehelle työlästä. Tällä hetkellä kaikki työn suoritukseen liittyvä palkitseminen on verottavaa etuutta. Tämänhetkisten verottajan säännösten mukaa tavaralahjana annettu kertapalkkio on mahdollinen mutta esimiehen tulee ilmoittaa lahjan arvo palkanlaskentaan verotusta varten. Tämä ei kannustaa esimiestä pienimuotoiseen palkitsemiseen tavaralahjoilla, joten käytännössä palkitseminen rajoittuu suurimmaksi osaksi rahalliseen palkitsemiseen. (Vero.fi.)

Mihin Palvelukeskus haluaa vaikuttaa palkitsemisen keinoin? Helsingin kaupungin kertapalkitsemisen tavoitteena on työyhteisöjen kannustaminen yhdessä onnistumiseen ja yksilöiden kannustaminen erinomaisiin saavutuksiin omassa tehtävässään. Lisäksi kertapalkitsemisen tavoitteena on vahvistaa palkitsemisen kulttuuria osana työsuorituksen johtamista. (Helsingin kaupungin kertapalkitsemisen periaatteet 10.3.2020.)

Helsingin kaupungin Helmi sivustolla kuvataan kertapalkitsemisen tavoitteita seuraavasti: ”Palkitsemisen tulee tukea toimialan/liikelaitoksen strategisten tavoitteiden toteutumista, jolloin onnistunut avoin ja läpinäkyvä palkitseminen myös ohjaa työntekijöiden toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen suuntaan. Käytettyjen palkkioperusteiden tulee olla julkisia ja kaikkien tiedossa. Palkitsemisperusteiden kertomisella työnantaja viestii, minkälaista toimintaa arvostetaan.” (Helsingin kaupungin Helmi 2020.)

Koska palkitsemisen avulla halutaan ohjata henkilöstön toimintaa oman organisaation strategiaan tavoitteisiin ja tarpeisiin, täytyy palkitseminen kytkeä kiinteämmin Palvelukeskuksen strategiaan tavoitteisiin ja arvolupaukseen? Lisäksi tarvitaan mittareita, joiden avulla voimme todentaa palkitsemisen vaikuttavuutta edellä mainittuihin tavoitteisiin pääsemisessä.

Palkitsemisen tulee olla oman organisaation tarpeista ja lähtökohdista lähtevää. Se mikä toimii muualla, ei välttämättä toimi Palvelukeskuksessa. Arvolupauksen ja strategisten tavoitteiden teemoja tulisi myös sanoittaa palkitsemisen näkökulmasta.

Kun lähdin tekemään tätä opinnäytetyötä, käsitykseni oli, että suurin haaste esimiehillä palkitsemisen toteuttamisessa on suorituksen johtaminen. Näin se ei kuitenkaan näyttänyt haastattelujen ja raportoinnin perusteella olevan. Raporttien ja haastattelun perustella näyttää siltä, että palkitseminen keskittyy pitkälti suorituksen johtamiseen ja poikkeustilanteen johtamiseen. Onko niin, että hyvä työnsuoritus ja hyvä toiminta poikkeustilanteessa on helpompi havaita kuin esim. muiden auttaminen ja hyvän työilmapiirin luominen, jotka molemmat ovat arvolupauksemme keskeisiä teemoja? Kertooko tämä myös omalta osaltaan Palvelukeskuksen johtamiskulttuurista, jossa tulostavasti esimiehet seuraavat taloudellisia tunnuslukuja ja suoriutumista hyvin tarkkaan.

Opinnäytetyön tekemistä haittasi se tosiasia, että olen omissa roolissani Palvelukeskuksen henkilöstöpäällikkönä liian sisällä tutkittavaan teemaan. Koin vaikeaksi asioiden objektiivisen ja tietoperustaisen tarkastelun. Olenhan operatiivisella tasolla ollut näiden teemojen kanssa niin paljon tekemisessä arjen työn pinnassa. Tunnistan toki tämän haasteen ja sen aiheuttaman puutteen opinnäytetyössäni. Koen kuitenkin, että olen päässyt tavoitteeseeni. Työtä tehdessäni heräsi välillä epäily siitä, saanko tästä mitään tuloksia aikaan. Alkuperäinen suunnitelmani oli tarkastella tilannetta pelkästään raporttien kautta ja analysoimalla niitä. Tein kuitenkin kesän 2020 alussa päätöksen kuulla myös esimiesten ajatuksia. Se oli mielestäni hyvä päätös. Olin hyvin iloinen ryhmähaastattelun jälkeen. Ensinnäkin, esimiehet olivat aktiivisesti ja innostuneesti keskustelussa mukana ja sain työhöni heiltä paljon oppia ja ajatuksia. Eniten ilahdutti se, että he olivat itse lähteneet kehittämään rypäskohtaisia palkitsemisen malleja ja tehneet palkitsemisesta oman näköisensä. Sain haastattelusta paljon tietoa, jonka pohjalta voimme tehdä nopeita korjausliikkeitä, esim. oikoa vääriä tulkintoja ja käsityksiä vapaapäivien myöntämisestä. Voimme lisäksi melko nopeasti mallintaa rypäskohtaisen palkitsemismallin ja laajentaa sitä organisaatiossamme. Osa kehittämisaihioista on isompia ja vievät enemmän aikaa. Eniten juuri tällä hetkellä kuitenkin huolestuttaa esimiesten mahdollisuudet tehdä tärkeää ja vaativaa esimiestyötä erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueilla kaiken kiireen keskellä.

Onko Palvelukeskus Helsinki onnistunut palkitsemiselle asetetuissa tavoitteissa? Näyttää siltä, että palkitsemista tapahtuu ja esimiehillä on osaamista kertapalkitsemisen käyttämiseen. Sen sijaan palkitsemisen vaikuttavuutta onkin vaikeampi todentaa. Lisäksi olennaista olisi arvioida, kuinka hyvin olemme pystyneet edistämään strategisia teemojamme palkitsemisen avulla. Palkitsemisen seurannassa raportoimme maksettuja euroja, mutta varsinkin nyt, kun koronatilanne on vaikuttanut nopeasti heikentäen taloudellista tulostamme, on vaikea arvioida, mikä osuus palkitsemisella on ollut Palvelukeskuksen menestykseen.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään esimiesten kokemuksia palkitsemisesta. Vastaavaa kokemusta olisi hyvä ja tärkeää kysyä myös henkilöstöltä, mitä ajatuksia heillä on palkitsemisesta ja sen toteuttamisesta.

Erityisesti toivoisin, että voisin osaltani vaikuttaa organisaatiomme toimintakulttuuriin siten, että esimiestyö laajentuisi suorittamisesta ja suorituksen johtamisesta enemmänkin arvopohjaiseen johtamiseen ja yhdessä tekemistä kannustavaan organisaatiokulttuuriin Parasta yhdessä -arvolupauksemme hengessä.

Opinnäytetyöni tarkoitus on arvioida kertapalkitsemisen tilannetta Palvelukeskuksessa ja löytää keinoja ja työkaluja kertapalkitsemisen edistämiseksi organisaatiossamme ja sen toteuttamista pohjautuen arvolupauksemme ja strategiaan teemoihimme. Uskoin, että tämä tarkoitus täyttyy tämän opinnäytetyön myötä.

4.3 Kehittämisasetelman arviointi

Luotettavien tulosten saamiseksi tutkijan tulee tutkimusmenetelmän valitsemisen jälkeen päättää, minkälaista aineistoa tarvitaan ja miten sekä keneltä se kerätään. Lisäksi tehdään valintoja, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. On myös tärkeää arvioida oma osaaminen ja resurssit tutkimuksen suorittamiseksi. Eskolan ja Suorannan (1008, 24) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tietynlaista vapautta joka antaa mahdollisuuden joustavaan suunnitteluun ja toteutukseen. Kuitenkin on olennaista, että tutkijan tulee kertoa lukijalleen tekemistään ratkaisuista, jotta tutkimus olisi arvioitavissa.

Laadullinen tutkimus Hirsijärven (1997, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ”löytää tai paljastaa tosiasioita”, joten tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa on otettava huomioon se, että tutkija ja se, mitä tiedetään kietoutuvat yhteen. Tuomi & Sarajärvi (2018, 79) tuovat esille, että kysymys siitä, miten tutkijan on mahdollista ymmärtää tiedon antaja, mistä nousee perustavanlaatuisen kysymys, ”miten minä voin ymmärtää toista”.

Eskola ja Suoranta tuovat esille (1998, 146) Mäkelän ajatukset laadullisen aineiston arvioinnista. Aineiston arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Aineiston yhteiskunnallinen merkittävyys, aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus, aineiston arvioitavuus ja toistettavuus.

Aineiston riittävyttä on vaikea arvioida etukäteen. Aineiston riittävyden toteamisessa voidaan käyttää saturaatiota. Aineistoa ei kuitenkaan kannata kerätä liikaa. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida analysoimalla ensin pienempi otos, jonka jälkeen voidaan kokeilla tuloksia laajemmassa aineistossa. Analyysin kattavuus merkitsee sitä, ettei tulkintoja perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Aineisto kertoo ja on koottu rajatusta tapauksesta. Aineiston tehtävänä ei ole pelkästään todellisuuden kuvaaminen, vaan se toimii myös idealahteenä pohdinnan katalysaattorina. (Eskola & Suoranta 1998, 146-147.)

Aineiston arvioitavuus ja toistettavuus, tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasään-

nöt ovat niin yksiselitteisiä kuin mahdollista. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että toisen tutkijan on mahdollista niitä soveltamalla tehdä samat tulokset aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 146-147.)

Ihmistieteellisessä aineistossa on usein kysymys tulkintojen ja näkemysten ristiriitaisuuksista ja moninaisuudesta. Aineiston arvioitavuutta voidaan ja toistettavuutta voidaan lisätä kolmella tavalla: luetteloimalla aineisto, pilkkomalla tehdyt tulokset riittävän pieniin osiin ja nimenomaistamalla ratkaisu ja tulkintasäännöt. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustekstiin lisätään aineistokatkelmia tutkimusaineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 147.)

Validiteetti, eli tae onko esitetty väite suoralta kädeltä hyväksyttävissä sekä väitteiden esittämisen uskottavuus voidaan todentaa esittämällä riittävä määrä aineistokatkelmia. Tutkimuksen relevanssi tarkoittaa sitä, että tutkimuksella olisi oltava yleistä ja ennen kaikkea käytännöllistä merkitystä. (Eskola & Suoranta 1998, 149.)

Hirsijärven ym. (1997, 207) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Tutkijan on hyvä ottaa huomioon myös ryhmän kontrolloiva vaikutus saattaa estää oikeista asioista puhumisen. Haastattelijan onkin tärkeää korostaa haasteltaville haastattelun luottamuksellisuutta.

Olen aikaisemmin tutustunut fokusryhmähaastattelumenetelmään ollessani harjoittelemassa Vantaan kaupungilla. Käytimme siellä fokusryhmähaastattelumenetelmää moniammatillisten tiimien haastattelussa. Toimin tuolloin vaihdellen sekä puheenjohtajan, että sihteerin roolissa. Molemmat roolit onnistuivat hyvin ja siksi rohkaistuinkin käyttämään tuttua menetelmää omassa opinnäytetyössäni. Hankin myös osaamista menetelmän käyttöön tutustumalla menetelmään verkkosivuilla. Valitsin fokusryhmähaastattelun myös siksi, että se on tehokasta ajankäytöllisesti. Lisäksi oletin, että ryhmä toimii vertaistukena toisilleen, mikä omalta osaltaan saattaa edesauttaa vilkasta keskustelua. Vaikka painotin ennen haastattelua esimiehille lähettämässäni viestissä, että haastattelussa toimin tutkijana en omassa roolissani henkilöstöpäällikkönä, on mahdollista, että tehtävälläni oli jonkinlainen vaikutus haastateltaviin. Olisivatko esimiehet olleet kriittisempiä tutkijan haastateltaessa tai olisiko keskustelu ollut muodollisempaa. Tätä en pysty mitenkään todentamaan, mutta asia kannattaa huomioida tuloksia ja johtopäätöksiä lukiessa.

Mielestäni ryhmähaastattelu onnistui hyvin ja sainkin sen avulla sitä tietoa, mitä olin etukäteen toivonutkin. Esimiehet olivat haastattelutilanteessa innostuneita ja keskustelu kävi vilkkaana. Haastateltavien määrä oli sopiva. Hirsijärven ym. (1997, 207) mukaan haastattelussa on syytä varautua siihen, että ryhmässä voi olla dominoiva henkilö. ”Haastattelijan tulee ohjata myös muita puhumaan. Asia on syytä ottaa huomioon myös tuloksia tulkitessa. Lisäksi haastattelijan on varauduttava sekä puheliaisiin, ja toisaalta myös niukkasanaisiin haastateltaviin.”

Yleistyksiä voidaan tehdä aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Yleistettävyyden kannalta on tärkeää, että haastateltavilla on suhteellisen samanlainen kokemus, tietoa ja lisäksi myös kiinnostusta tutkittavasta aiheesta. Aineiston järkevän valinnan lisäksi yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat, jotka laadullisessa tutkimuksessa ovat olleet hyvin hankalia toteuttaa.

Laadulliset tutkimukset ovat omalla tavallaan kaikki tapaustutkimuksia, eikä niiden pohjalta ole tarkoitus tehdä samalla tavalla yleistettäviä johtopäätöksiä, kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Yleistettävyyden edellytys on, että aineisto on koottu järkevästi ja, että haastateltavia valitessa varmistettaisiin, että heillä on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, heillä olisi kehittämisasetelmasta tekijän kanssa yhteneväistä tietoa ja, että he olisivat innostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 45.)

Opinnäytetyöni on tapauskuvaus, jossa haastateltavilla on yhteneväinen käsitys ja kokemus kertapalkitsemisesta. Haastateltavilla on samanlaiset mahdollisuudet toteuttaa kertapalkitsemista ja haastattelun perusteella havaitsin, että kaikki haastatteluun osallistuvat olivat innostuneita aiheesta. Opinnäytetyöni tulokset voisivat olla siirrettävissä samanlaisessa toimintaympäristössä olevaan toimijaan esim. Helsingin kaupungin sisällä. Eskolan & Suorannan (1998, 47) tuovat esiin, että siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön ja toiseen tapaukseen, jolloin siirrettävyys syntyy lukijan ymmärryksestä.

Ennen haastattelua lähetin haastatteluun kutsutuille sähköpostin, jossa kerroin heille tarkemmin opinnäytetyöstäni ja sen tavoitteista, haastattelun käytännön toteutuksesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Lisäksi kerroin haastatteluun kutsutuille, että heillä on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta. Kerroin myös, että haastatteluun osallistuvien henkilötietoja käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Toin myös esille, että osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja että haastatteluun kutsutut voivat halutessani olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin ja keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen.

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin suunnitelman mukaan Microsoft Teams:ssa, josta se tallentui käsittelyä varten Microsoft Streamille. Ilmoitin haastatteluun osallistujille tallennuksesta etukäteen ja lisäksi ennen tallennusta. Tallennettuun tiedostoon oli pääsy vain minulla. Painotin osallistujille haastattelun luottamuksellisuutta. Poistin tallennetun haastattelun Microsoft Streamista haastattelun litteroinnin jälkeen, jonka jälkeen haastattelu ei ollut enää kenenkään saatavilla. Litteroidun tekstin tallensin suojatulle verkkolevyasemalle, johon vain it-

selläni on pääsy. Poistan haastatteluaineiston verkkolevyiltä tämän opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen Palvelukeskuksen tietohallinnon ohjeiden mukaan siten, että aineisto häviää kokonaisuudessaan, eikä se ole jälkikäteen kenenkään saatavilla.

Eskolan ja Suorannan (1998, 82) mukaan tutkijan etiikka joutuu koetukselle useaan kertaan tutkimuksensa aikana ja niinpä eettisten ongelmien tunnistaminen ja niiltä välttyminen edellyttää tutkijalta ammattitaitoa ja ammattietiikkaa. Lisäksi tutkijalla tulee olla riittävästi herkkyyttä näkemään tutkimuksensa ongelmakohdat. ”Tutkimuksessa on noudatettava ihmisarvon ja kunnioittamisen perustetta.” Eskola ja Suoranta jatkavat, että tutkimusten eettisten kysymysten tarkastelussa on olennaista peruskysymykset: mitä hyötyä tai haittaa tutkittavalle tutkimuksesta, miten heidän yksityisyytensä ja tutkimuksen luottamuksellisuus turvataan ja miten ollaan johdattamatta tutkittavia harhaan. Eskola ja Suoranta painottavat, että erityisesti arkaluonteisia tietoja kootessa tulee tutkijan selvittää, mitä tietoja hän tosiasiaassa tarvitsee. Tutkittaville pitää antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta sekä korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta. Tietojen käsittelyssä keskeisiä käsitteitä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tutkija ei voi tietoja käsitellessään luvata enempää kuin hän pystyy todellisuudessa täyttämään. Luottamuksellisuudesta tulee pitää huoli myös silloin, kun tietoja julkaistaan. Silloinkaan ei tutkittavien henkilöllisyys saa paljastua. (Eskola & Suoranta 1998, 77-79.)

4.4 Jatkokehittämisaiheet

Palkitsemisen tulee pohjautua strategiaan ja edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista mm. Handolin (2013), Hakonen & Nylander (2015) ja Viitala (2007). Helsingin kaupungin strategia luodaan valtuustokausittain ja kyseisten kausien pituiseksi ajaksi. Palvelukeskus johtaa omat strategiset teemat valtuustostrategiasta. Palkitsemisen perusteet pohjautuvat Helsingin kaupunkia koskevaan, jatkuvasti voimassa olevaan kertapalkitsemisen ohjeeseen. Palkitsemisen perusteet olisi syytä sanoittaa Palvelukeskuksessa aina strategiaan pohjautuvaksi strategiakaussittain siten, että palkitsemisen perusteet tukisivat näkyvämmiin Palvelukeskuksen strategisia teemoja ja tavoitteita. Sanoitukset tulisi kytkeä vahvasti myös Palvelukeskuksen ilmeeseen ja brändiin siten, että niistä tulisi Palvelukeskuksen näköisiä ja siten helposti samaistuttavia sekä lähestyttäviä.

Palvelukeskuksessa on tavoitteena edistää arvolupauksen mukaista toimintaa. Vuonna 2020 toteutettiin Parasta Yhdessä -teemavuosi, jonka aikana on edistetty arvojen konkretisointia eri tasoilla organisaatiota. Teemavuosi jatkuu edelleen vuonna 2021. Arvopohjaisen organisaatiokulttuurin edistämisen tukena tulisi arvolupauksen teemoja sanoittaa täsmällisemmin palkitsemista tukemaan. Esihenkilöt näkevät työpaikkojen tasolla, miten henkilöstö toimii, hyvässä ja huonossa. Ohjaamalla esimiehiä palkitsemaan esim. hyvästä yhteistyöstä, antaisi

se viestii siitä, että hyvää yhteistyötä ja yhdessä tekemistä arvostetaan organisaatiossa. Palkitsemisen keinoilla olisi mahdollista kehittää myös organisaatiokulttuuria suorituskeskeisyydestä yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen kannustavaksi arvolupauksen mukaisesti.

Palkitsemista tulisi kytkeä vahvemmin kehityskeskustelujen kokonaisuuteen ja aikatauluun. Kehityskeskusteluissa palkitseminen olisi tärkeää linkittää tavoitteiden asettamiseen, työn suorituksen arviointiin ja henkilön kehittämisen tukemiseen pitkällä aikavälillä. Työn suorituksen avuksi tulisi kehittää työstä nousevia konkreettisia ja yhteismitallisia työn suorituksen arviointikriteereitä. Tällä hetkellä henkilöstön työnsuorituksen arviointikriteerit ovat yhteisiä koko Helsingin kaupungilla.

Palvelukeskuksessa toiminnalliset tavoitteet asetetaan aina seuraavaksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Tavoitteita on tarkoitus käydä läpi kehityskeskusteluissa, joissa mennyttä kautta arvioidaan ja samalla käännetään katseet tulevaisuuden tavoitteisiin. Kehityskeskustelut käydään Palvelukeskuksessa vuoden alkupuoliskolla. Kuitenkin rahalliset palkitsemiset tavoitteisiin pääsemisestä maksetaan aina toteutumivuoden aikana, tästä syystä ajallinen sykli toiminnan suunnittelun, tavoitteiden asettamisen, toteutumisen ja arvioinnin sekä palkkion maksamisen osalta eivät toimi keskenään.

Kertapalkitsemisen raportteihin tulisi lisätä tiedot käydyistä kehityskeskusteluista ja lisäksi seurata, kuinka paljon kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi ja kirjataan työn vaatimuksen arviointeja, työn suorituksen arviointeja ja ammatillisia kehityssuunnitelmia. Raportoinnissa tulisi myös eritellä myönnettyt heti- ja tavoitepalkkiot.

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa organisaation strategian kirkastamiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja innostuksen syntymiseen (Handolin 2013). Viitalan (2007) mukaan palkitsemisen avulla yrityksen on mahdollista edistää työntekijöiden saatavuutta ja pysyvyyttä. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös kilpailukykyyn ja menestykseen (Hakonen ja Nylander 2015).

Palkitsemisen vaikuttavuuden seurannan tueksi tulisi kehittää mittaristo. Mittareiden valinnassa voidaan hyödyntää ainakin osittain jo olemassa olevia mittareita, esim. Kunta10 -työhyvinvointikysely, työnantajakuvamittaus sekä organisaatiokulttuuria mittaava uudistumisen pulssi -kysely.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi ja sen kytkeytymisen vahvemmin tavoitteiden asettamiseen Palvelukeskuksen kertapalkitsemisen sähköistä lomaketta tulisi kehittää siten, että lomakkeeseen kirjataan palkitsemisperusteen lisäksi, miten palkkion peruste on todennettu tai mitattu.

Poikkeuksellisissa olosuhteissa on mahdollista, että herkkyys palkitsemiseen kasvaa, joten on mahdollista, että keväällä 2020 alkanut koronapandemia -tilanne on vaikuttanut kertapalkitsemiseen lisäävästi. Tämä olisikin mielenkiintoinen tutkimusaihe jatkossa.

Tunnustukselliset palkitsemiset eivät nousseet esille esimiesten haastattelussa. Syynä tähän saattaa olla koronapandemia -tilanne, jolloin ei ollut mahdollista järjestää yhteisiä tilaisuuksia, illallisia tai teatteri-iltoja. Yhteiset tapahtumat ja juhlahetket voisivat olla kuitenkin erinomaisia ja pienin kustannuksin toteutettavia tilaisuuksia koko työyhteisön kannustamisen, yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin kehittymisen kannalta.

Palkallisia vapaapäiviä hyödynnetään raportoinnin mukaa verrattain vähän. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehillä on virheellinen käsitys, milloin palkallisia vapaapäiviä voidaan kertapalkkiona myöntää. Tämä tuli esille myös haastattelussa. Palkallisten vapaapäivien myöntäminen edistäisi yksilöllistä palkitsemista ja huomioisi eri elämäntilanteessa olevat henkilöt, sekä auttaisi myös yhdistämään työn ja oman elämän. Lisäksi suurimman osan monipalvelut yksikön toimintojen, kuten koulut ja päiväkodit, hiljentyessä kesäajaksi, olisi kertapalkkiona myönnettyjen vapaapäivien pitäminen mahdollista, ilman tarvetta palkata sijaisia.

Hyvänä käytäntönä esihenkilöt voisivat käydä keskustelun työntekijän kanssa ennen, kun hän tekee päätöksen palkitsemisesta, Näin esimiehellä olisi mahdollisuus kuunnella myös työntekijän toiveita palkitsemisen tavasta. Tämän mahdollisuuden merkitys tässä ajassa korostuu nyt, kun juuri julkaistuun Helsingin kaupungin talousarvion 2021-2023 tavoitteisiin on kirjattu selkeät säästötavoitteet. Lisäksi Helsingin kaupungilla on valmistelussa työaikapankkijärjestelmä, jota toimialat ja liikelaitokset voivat jalostaa omista tarpeistaan lähtien. Palvelukeskuksessa voisi harkita myös kertapalkkiovapaiden sisällyttämistä työaikapankkijärjestelmään, jolloin vapaiden pitämisen aikataulu joustaisi paremmin.

Esimiesten ajankäyttöön Palvelukeskuksen monipalvelut yksikössä vaikuttaa merkittävästi se, että Palvelukeskus toimii toimialalla, jossa on haasteita osaavan henkilöstön saamisessa. Lisäksi noin 75 prosenttia toimipaikoista on sellaisia, joissa on yksi tai kaksi työntekijää. Varsinkin yhden henkilö kohteissa sijaisten saaminen äkillisissä poissaoloissa on ensiarvoisen tärkeää ja vie runsaasti esimiesten aikaa. Herää kysymys, onko esimiehillä aikaa omalle työlleen ja erityisesti henkilöstöjohtamiselle. Onko tuottavuuden nimissä esihenkilöiden tiimien koko organisoitu siten, että esihenkilöillä on liikaa alaisia? Hyvän esimiestyön varmistamisen ja mahdollistamisen kannalta olisi tärkeää tehdä pikainen selvitys siitä, mitkä asiat kuormittavat esimiehiä ja miten esimiehet pystyvät hoitamaan henkilöstöjohtamisen tehtävänsä.

Lähteet

Painetut

Bass, B.M. & Bass, R. 2008. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York. The Free Press.

Hakonen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkiala, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.

Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2010. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
Kesti, M. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007, Henkilöstöjohtaminen - Strateginen Kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

E-kirjat

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Artikkelit ja julkaisut

Hakonen, A., Hulkko K., Palva, A. 2004. Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. Työn tuuli 2/2004. s. 27-36.

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lippunen, J., Salimäki, A. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 50/2009

Sähköiset

Aguinis, H. & Pierce, C.A. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 29, 139-145 (2008) Published online 22 September 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.493. Viitattu 11.4.2021. <http://www.hermanaguinis.com/JOB2008.pdf>

Doran, G. T. *Management Review*issa julkaistu artikkeli nimeltään *There's a S. M. A. R. T. way to write management's goals and objectives*. Viitattu 11.4.2021. [There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. \(vorakl.com\)](http://www.vorakl.com)

McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Viitattu 11.4.2021. [Pii: S1048-9843\(02\)00143-1 \(weebly.com\)](http://www.weebly.com)

Ylikorkala A, Hakonen A, Hakonen N, Hulkko-Nyman K. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Viitattu 20.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBJXC-TEB#kohta:1.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)palkitseminen\(\(20\):Palkitseminen\(\(20\)muovaa\(\(20\)organisaatiokulttuuria\(\(20\)/piste:b633](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBJXC-TEB#kohta:1.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)palkitseminen((20):Palkitseminen((20)muovaa((20)organisaatiokulttuuria((20)/piste:b633)

Mandatum palkitsemistutkimus 2020. Millainen palkitseminen kannattaa? Kysyimme suomalaisilta työntekijöiltä ja työnantajilta. Viitattu 7.4.2021. <https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 30.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Martela, F & Jarenko, K. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 24.2.2019. <http://www.eduskunta.fi/tuv/https://owalgroup.com/menetelmat/focus-group/>

Gromov, A., Brandt, T. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö. Viitattu 3.11.2020. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6835>

Viitala, R., Suutari, V., Järnlström, M. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Viitattu 7.4.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7809/isbn_978-952-476-374-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palvelukeskus Helsinki Helmi-intranet. Viitattu 25.9.2020. <http://helmi.hel.fi/palvelukeskus/hkk/palkkausjapalkitseminen/palkitseminen/Sivut/Tulospalkkio.aspx>

Helsingin kaupungin Helmi-intranet. Viitattu 25.9.2020. <http://helmi.hel.fi/paatoksen-teko/Pysyvaispaatokset/PsyPtokset/20HeosKi1003.pdf>

Helsingin kaupungin Helmi-intranet. Viitattu 2.11.2020. <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Pormestarin-talousarvioehdotus-2021-helsinki-jatkaa-investointejaan-kaupungin-kasvuun.aspx>

Työterveys Helsingin internet sivut. Viitattu 2.11.2020. <https://www.hel.fi/tyoterveys/fi/tie-toa-meista/Toiminnan+suuntaviivat/>

Palvelukeskus Helsinki Helmi-intranet. Viitattu 2.11.2020. <http://helmi.hel.fi/palvelukeskus/hkk/palkkausjapalkitseminen/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat internet-sivut. Viitattu 2.11.2020. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-op-paat/2013/toimiva-palkkaus-kaikkien-etu>

Palvelukeskus Helsinki Helmi-intranet. Viitattu 2.11.2020. <http://helmi.hel.fi/palvelukeskus/hkk/palkkausjapalkitseminen/palkitseminen/Sivut/Kertapalkkio.aspx>

Verottajan syventävät vero-ohjeet. Viitattu 3.11.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa/>

Helsingin kaupungin internet-sivut. Viitattu 3.11.2020. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/#luku1>

Helsingin kaupungin Helmi-intranet. Viitattu 8.7.2020. <http://helmi.hel.fi/strategiajata-lous/kaupunkistrategia/strategia-aineistot/Sivut/default.aspx>

Helsingin kaupungin palkitsemisen kokonaisuus. Helsingin kaupungin Helmi-intra. Viitattu 3.11.2020. http://helmi.hel.fi/henkilosto/Palkka_ ja_palkitseminen/Documents/Palkitsemisen_kokonaisuus.pdf

Palvelukeskuksen Helmi-intra. Viitattu 8.7.2020. <http://helmi.hel.fi/palvelukeskus/palvelukeskuspalvelee/johtaminen/Sivut/default.aspx>

Owal Group. Focus Croup -haastattelut. Viitattu 3.11.2020. <https://owalgroup.com/menetelmat/focus-group/>

Julkaisemattomat

Palvelukeskus Helsinki, henkilöstökertomus 2019 Power Point -esitys

Palvelukeskus Helsinki, henkilöstökertomus 2020 Power Point -esitys

Palvelukeskus Helsinki, arvolupaus 2020. Power Point -esitys

Palvelukeskus Helsinki, kertapalkitsemisraportit 2018, 2019 ja 2020

Kuviot

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus.....	9
Kuivio 2: Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä.....	10
Kuvio 3: Palkitseminen esimiestyössä.....	13
Kuvio 4: Transformationaalisen johtamisen keskeiset teesit.....	14
Kuvio 5: Suorituksen johtaminen.....	16

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki laadullisen aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.....	29
--	----

Liitteet:

Liite 1: Viesti haastatteluun osallistujille.....54

Liite 2: Kalenterikutsu haastatteluun osallistujille.....55

Liite 1: Viesti haastatteluun osallistujille

Lähetetty 1.7.2020 klo 16.00

Haastattelu 14.7.2020 klo 12.00 - 13.30

Hei,

teen opinnäytetyötäni palkitsemisesta lähiesimiehen näkökulmasta ja tarvitsen näkemyksiänne työtäni varten.

Pyytäisin sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun. Haastattelu kestää noin tunnin.

Haastattelu toteutetaan Teamsissa ja se tallennetaan käsittelyä varten. Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja tallenne hävitetään litteroinnin jälkeen.

Työtäni varten tarvitsen teidän lähiesimiesten näkemyksiä alla oleviin kysymyksiin, joihin voit tutustua etukäteen.

Tilaisuus ei edellytä etukäteen valmistautumista. Yhteinen keskustelu ja ajatuksenne ovat tärkeimpiä.

- Miten olet käyttänyt kertapalkitsemista työssäsi?
- Miten olet omasta mielestäsi onnistunut kertapalkitsemisessä?
- Mitä haasteita olet kohdannut käyttäessäsi kertapalkitsemista?
- Mikä auttaisi sinua onnistumaan paremmin kertapalkitsemisessä?
- Mikä olisi mielestäsi hyvä kertapalkitsemisen malli?

Jos et pysty osallistumaan, niin toivon, että hylkäätkö kokouskutsun.

Terveisin Jaana

Liite 2: Kalenterikutsu haastatteluun osallistujille

Hei,

ohessa vielä teille tarkempaa tietoa näin sähköpostilla liittyen ryhmähaastatteluun ja tutkimukseeni.

Kiitän teitä jo etukäteen osallistumisesta. Se on erittäin arvokas asia opinnäytetyöni onnistumisen kannalta.

Jos teillä herää kysymyksiä vielä ennen haastattelua, olkaa minuun yhteydessä. Vastaan kysymyksiin mielelläni.

Haastattelun ajankohta 14.7.2020 klo 12.00-13.30 (Teams-kokous kalenterivaraus)

Pyydän teitä vielä vahvistamaan osallistumisenne hyväksymällä kokousvarauksen. Osa on näin jo tehnytkin. Kiitos siitä teille.

Yleistä tutkimuksesta ja haastattelusta

- Toimin tässä haastattelussa tutkijan roolissa, en Palvelukeskus Helsingin henkilöstöpäällikkönä.
- Tutkimus koskettaa Palvelukeskus Helsingin monipalvelujen lähiesimiehiä ja heidän kokemuksiaan sekä ajatuksiaan Helsingin kaupungin kertapalkitsemisen kriteereiden mukaisessa palkitsemisessä. Tietoperustana käytän palkitsemiskirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytettyjä teemoja liittyen palkitsemisen rakenteeseen, esimiehen rooliin palkitsijana, suorituksen johtajana ja tavoitteiden asettajana.
- Tutkimusmenetelmänä on fokusryhmähaastattelu, joka on valikoidussa ryhmässä tapahtuva keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Haastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on erilaisten näkökulmien esille saaminen.
- Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa on anonyymiä eli tunnistetonta, haastateltavaa ei voida tunnistaa aineistosta.
- Osallistuminen ei edellytä etukäteen valmistautumista. Osallistuminen keskusteluun ja haastatteluun ovat riittävät toimenpiteet.

- Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte kieltäytyä siitä ilman erityisiä seuraamuksia. Voitte keskeyttää osallistumisen myös kesken haastattelun.

Suostumus ryhmähaastatteluun

Olen saanut tiedot tutkimuksesta ja sen tavoitteista, haastattelun käytännön toteutuksesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Tiedän, että osallistumiseni haastatteluun on vapaaehtoista. Voin halutessani olla vastamatta joihinkin kysymyksiin, voin keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen.

Suostun tutkimushaastatteluun hyväksymällä sähköisen Teams -kokousvarauksen.

Jos en halua osallistua haastatteluun, hylkään kokousvarauksen.

Terveisin Jaana

Jaana Bruce
Henkilöstöpäällikkö
Tukipalvelut HR
Palvelukeskus Helsinki
PL 9500, 00099 Helsingin kaupunki
Elimäenkatu 15
puh. 09 310 27132, 050 407 9705
jaana.bruce@hel.fi
www.hel.fi/palvelukeskus

Ilmoitus luottamuksellisuudesta

Se, joka on ottanut vastaan tai muutoin saanut tiedon sähköisestä viestistä, radioviestinnästä tai välitystiedosta, jota ei ole hänelle tarkoitettu, ei saa ilman viestinnän osapuolen suostumusta ilmaista tai käyttää hyväksi viestin sisältöä, välitystietoa tai tietoa viestin olemassaolosta, ellei laissa toisin säädetä. Tietoyhteiskuntakaari 7.11.2014/917 136 §.

Jos sinulla on syytä uskoa, että tätä viestiä ei ole tarkoitettu Sinulle, ole hyvä ja poista se ja kaikki sen kopiot laitteistostasi.